

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Сурат Лев Игоревич
Должность: Ректор
Дата подписания: 14.04.2026 18:16:18
Уникальный программный ключ:
90e61d348f2245de4566514a87350a9d89d73c851b3f3160a03a9eff20fb4800

**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить по основной литературе современные представления о профессиональном выгорании, утомлении и стрессе в профессиональной деятельности, выписать основные психофизиологические показатели, используемые для оценки этих состояний, и подготовить краткий конспект (0,5–1 страница) с примерами того, как эти данные могут быть использованы при разработке социальных программ поддержки персонала.

Вариант 2. Освоить одну из базовых техник психофизиологической саморегуляции (дыхательные упражнения, мышечная релаксация, короткие процедуры восстановления работоспособности), провести самонаблюдение за изменением самочувствия и работоспособности до и после выполнения техники, а затем описать результаты в виде краткого аналитического отчета (0,5–1 страница) с выводами о возможном включении подобных техник в корпоративные программы.

Вариант 3. Провести на одnogруппнике или знакомом простую методику самооценки функционального состояния (шкала самочувствия, активности и настроения, короткий опросник о признаках утомления), обработать результаты и подготовить краткий обзор (0,5–1 страница), в котором описать выявленные особенности состояния и предложить общие рекомендации по режиму труда, отдыха и профилактике выгорания.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Проектное задание: Разработка элементов корпоративной программы профилактики профессионального выгорания

На основе изученных психофизиологических закономерностей стресса, утомления и выгорания подготовить мини-проект элементов корпоративной программы профилактики профессионального выгорания для организации (на выбор: коммерческая компания, образовательная организация, государственное учреждение). В проекте необходимо описать целевые группы работников, психофизиологические риски для каждой группы, предложить не менее трех конкретных мер (изменения режима труда и отдыха, мероприятия по саморегуляции, изменения организационной среды), а также указать, какая информация о психофизиологическом состоянии персонала требуется для обоснования и последующей оценки эффективности программы.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность

подходам		
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой из перечисленных факторов относится к психофизиологическим характеристикам, значимым для оценки профессиональной пригодности?
 - уровень экономической мотивации
 - тип высшей нервной деятельности и устойчивость к монотонии
 - стаж работы в данной организации
 Правильный ответ: б)
- Какое утверждение наиболее точно отражает роль психофизиологического анализа в управлении персоналом?
 - позволяет заменить все процедуры оценки персонала психологическими тестами
 - используется только при отборе персонала для опасных профессий
 - помогает выявлять группы риска по выгоранию и утомлению и обосновывать меры по улучшению условий труда и социальной поддержке
 Правильный ответ: в)

3. Приведите пример ситуации в организации, когда данные о психофизиологическом состоянии работников необходимо учитывать при разработке социальных программ или рекомендаций по карьере, и поясните, какую именно информацию потребуется собрать и как она повлияет на принимаемые решения.

В ответе должно быть описано: краткое содержание ситуации (тип организации, вид деятельности, характер нагрузки), конкретные психофизиологические параметры, которые

требуется оценить (например, признаки утомления, уровень стресса, проявления выгорания), способы получения этой информации (наблюдение, опросники, шкалы самочувствия, анализ режима труда и отдыха), а также вывод, какие меры социальной поддержки или корректировки условий труда и карьерного развития могут быть предложены.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В крупной образовательной организации в течение последних двух лет фиксируется рост числа жалоб сотрудников на хроническую усталость, снижение интереса к работе и эмоциональное истощение, при этом показатели текучести персонала остаются относительно низкими. Руководство замечает, что сотрудники стали чаще допускать ошибки в документации и при взаимодействии с обучающимися, увеличилось количество краткосрочных больничных листов, особенно в период интенсивной отчётности и экзаменационных сессий. Внутренние опросы показывают, что многие работники воспринимают существующие программы поддержки (разовые тренинги и разъяснительные собрания) как формальные и мало влияющие на реальное состояние.

В отдел управления персоналом поступает запрос на подготовку аналитической записки о психофизиологических рисках в организации и предложений по корректировке социальных программ. Специалисту необходимо определить, какие данные о функциональном состоянии работников следует собрать, какие группы персонала могут относиться к зоне повышенного риска, и каким образом использовать эту информацию при разработке мероприятий по профилактике утомления и выгорания, а также при планировании карьерного развития сотрудников. Задание: описать план психофизиологического анализа ситуации (источники и методы сбора данных), сформулировать основные выводы о возможных рисках и предложить не менее трех направлений изменений в корпоративных программах поддержки и организации труда.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

1. Психофизиологические факторы профессионального выгорания и возможности управления ими в организации
2. Роль психофизиологического анализа труда в принятии решений о подборе и расстановке персонала
3. Как психофизиологические особенности работников влияют на выбор карьерной траектории и ее устойчивость
4. Возможности и ограничения использования психофизиологических данных в корпоративных программах благополучия персонала
5. Этические вопросы оценки функционального состояния работников в организациях
6. Психофизиологические основания разработки режимов труда и отдыха для разных категорий персонала
7. Использование данных о стрессе и утомлении в принятии управленческих решений в кризисных ситуациях
8. Влияние организационной культуры на психофизиологическое состояние и работоспособность персонала

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное

Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Психофизиология профессиональной деятельности как основание для управления персоналом
2. Нейрофизиологические механизмы внимания и их значение для эффективности трудовой деятельности
3. Теории стресса и их прикладное значение для анализа трудовой деятельности
4. Психофизиологические подходы к изучению профессионального выгорания
5. Психофизиологические основы работоспособности и утомления в современных организациях
6. Методы оценки функциональных состояний работников и их возможности в управлении персоналом
7. Психофизиология адаптации к новым условиям труда и организационным изменениям
8. Психофизиологические факторы ошибок и надежности деятельности персонала
9. Влияние особенностей сенсорной нагрузки и информационных потоков на состояние работников
10. Психофизиологические основания программ поддержки благополучия и здоровья персонала

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели

Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1. Психофизиологические характеристики работника, значимые для профессиональной пригодности

Тема 2. Типы высшей нервной деятельности и их значение для распределения задач в коллективе

Тема 3. Функциональные состояния центральной нервной системы и их проявления в трудовом поведении

Тема 4. Психофизиологические аспекты принятия управленческих решений в условиях стресса

Тема 5. Психофизиологические основы профилактики профессионального выгорания персонала

Тема 6. Применение методов самооценки функционального состояния в практике управления персоналом

Тема 7. Психофизиологический анализ рабочего места и его влияние на эффективность труда

Тема 8. Использование данных о психофизиологическом состоянии при консультировании по вопросам карьеры

Тема 9. Психофизиологические особенности дистанционной работы и их учёт в управлении персоналом

Тема 10. Психофизиологические основания разработки программ обучения и развития персонала

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под психофизиологией профессиональной деятельности и каковы ее основные задачи в контексте управления персоналом
2. Какие психофизиологические характеристики работника наиболее важны при оценке профессиональной пригодности
3. Как функциональные состояния (усталость, монотония, стресс) влияют на эффективность трудовой деятельности и качество принимаемых решений
4. Какие основные признаки профессионального выгорания могут наблюдаться у работников и почему важно учитывать их при планировании социальной политики организации
5. Какие методы используются для оценки психофизиологического состояния персонала в практиках управления персоналом
6. Как данные психофизиологического анализа трудовой деятельности могут быть использованы при разработке программ адаптации новых работников
7. В чём заключается роль психофизиологических факторов при консультировании

- сотрудника по вопросам карьерного развития
8. Как психофизиологические особенности работников следует учитывать при установлении режимов труда и отдыха
 9. Какие этические ограничения существуют при сборе и использовании информации о психофизиологическом состоянии работников
 10. Как результаты оценки функционального состояния персонала можно использовать для обоснования изменений в корпоративных социальных программах

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя

	пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма контроля - зачет

20 вопросов к устному зачету

1. Психофизиология профессиональной деятельности как раздел науки: предмет, задачи, значение для управления персоналом.
2. Нейрофизиологические основы деятельности: рефлекторный принцип, теория функциональных систем и их значение для анализа труда.
3. Типы высшей нервной деятельности и темперамент: значение для профессиональной пригодности и распределения задач в коллективе.
4. Психофизиологические основы внимания, памяти и мышления и их роль в эффективности трудовой деятельности.
5. Понятие функциональных состояний центральной нервной системы и их классификация в контексте профессиональной деятельности.
6. Стресс в профессиональной деятельности: этапы развития, физиологические и психологические проявления, последствия для персонала.
7. Профессиональное выгорание: основные модели, ключевые симптомы, отличие от утомления и стресса.
8. Психофизиологические факторы работоспособности и утомления, показатели оценки работоспособности в организации.
9. Психофизиологические особенности монотонии, сенсорной депривации и перегрузки и их влияние на поведение работников.
10. Психофизиологические основы саморегуляции и восстановления работоспособности, примеры техник, применимых в организациях.
11. Психофизиологический анализ трудовой деятельности: цели, этапы, связь с профессиографией и анализом рабочего места.
12. Психофизиологические требования различных типов профессий к работнику, их учет при подборе и расстановке персонала.
13. Методы психофизиологического исследования в организации: наблюдение, опрос, тестирование, регистрация функциональных показателей.
14. Понятие тяжести и напряженности труда, их психофизиологические критерии и последствия для персонала.
15. Роль психофизиологических факторов в безопасности труда и профилактике профессиональных ошибок.
16. Использование данных о психофизиологическом состоянии работников при разработке корпоративных программ благополучия и социальной поддержки.
17. Психофизиологические особенности адаптации персонала к новым условиям труда и организационным изменениям.

18. Учет психофизиологических ограничений и ресурсов работника при консультировании по вопросам карьерного развития и смены профессии.
19. Этические аспекты сбора, хранения и использования информации о психофизиологическом состоянии работников.
20. Возможности и ограничения применения психофизиологического анализа в практике управления персоналом на уровне организации.

Тест из 20 вопросов

1. Что является основным предметом психофизиологии профессиональной деятельности?
 - А) Экономические факторы эффективности труда
 - Б) Социальная структура коллектива
 - В) Взаимосвязь физиологических и психических процессов человека в условиях труда ✓
 - Г) Организационная структура предприятия
2. Какой принцип лежит в основе понимания деятельности нервной системы в трудах И.П. Павлова?
 - А) Принцип доминанты
 - Б) Информационный принцип
 - В) Рефлекторный принцип ✓
 - Г) Принцип обратной связи
3. Какой тип функционального состояния наиболее связан с длительной однообразной деятельностью при недостатке внешних стимулов?
 - А) Стресс
 - Б) Монотония ✓
 - В) Эустресс
 - Г) Эмоциональное возбуждение
4. Какое утверждение о профессиональном выгорании верно?
 - А) Это кратковременное состояние, возникающее только при физической нагрузке
 - Б) Это исключительно физиологическое состояние без психологических проявлений
 - В) Это состояние хронического эмоционального истощения, деперсонализации и снижения профессиональных достижений ✓
 - Г) Это синоним обычного утомления в конце рабочего дня
5. Какой показатель в наибольшей степени свидетельствует о снижении работоспособности персонала?
 - А) Рост числа корпоративных мероприятий
 - Б) Снижение количества ошибок в документации
 - В) Увеличение времени выполнения привычных задач при сохранении их сложности ✓
 - Г) Увеличение числа обучающих программ
6. Какой из перечисленных факторов относится к психофизиологическим характеристикам работника?
 - А) Уровень заработной платы
 - Б) Тип высшей нервной деятельности ✓
 - В) Стаж работы в организации
 - Г) Уровень формального образования

7. Какой из методов наиболее подходит для первичной оценки субъективного функционального состояния работников?
- А) Анализ бухгалтерской отчетности
 - Б) Использование шкал самочувствия, активности и настроения ✓
 - В) Оценка удовлетворенности клиентами
 - Г) Контент-анализ корпоративных новостей
8. Какое влияние острого стресса на деятельность работника описывается чаще всего?
- А) Всегда приводит к немедленному росту производительности
 - Б) Не оказывает влияния на качество деятельности
 - В) Может кратковременно повышать мобилизацию, но при длительности снижает качество и надежность работы ✓
 - Г) Всегда приводит только к улучшению внимания и памяти
9. Какой из этапов лучше всего описывает начальную фазу профессионального выгорания?
- А) Полная утрата интереса к работе и цинизм
 - Б) Повышенная вовлеченность, эмоциональная перегрузка и игнорирование признаков усталости ✓
 - В) Стабильное равнодушие к результатам труда без эмоциональных реакций
 - Г) Резкое сокращение рабочего времени
10. Что является основной задачей психофизиологического анализа рабочего места?
- А) Определение оптимального размера заработной платы
 - Б) Оценка соответствия условий труда психофизиологическим возможностям работника ✓
 - В) Анализ стиля лидерства руководителя
 - Г) Изучение отношений в неформальных группах
11. Какой фактор относится к психофизиологическим рискам при организации сменного труда?
- А) Наличие системы премирования
 - Б) Непредсказуемость рынка
 - В) Нарушение циркадных ритмов и сна ✓
 - Г) Уровень образования работников
12. Какое утверждение о саморегуляции верно в контексте профессиональной деятельности?
- А) Саморегуляция не связана с физиологическими процессами
 - Б) Саморегуляция рассматривается только как экономический механизм управления
 - В) Саморегуляция включает осознанное управление своим функциональным состоянием и поведением в трудовых ситуациях ✓
 - Г) Саморегуляция относится только к автоматическим рефлексам
13. Что в наибольшей степени характеризует психофизиологическую адаптацию к новым условиям труда?
- А) Мгновенное привыкание к любым нагрузкам
 - Б) Постепенное согласование функциональных систем организма с требованиями новой деятельности ✓
 - В) Отсутствие изменений в физиологических показателях
 - Г) Только изменение социального статуса работника

14. Какое из утверждений наиболее точно отражает использование психофизиологических данных в управлении персоналом?
- А) Они используются только при отборе работников для опасных профессий
 - Б) Они помогают выявлять группы риска и обосновывать меры по улучшению условий труда и социальной поддержки ✓
 - В) Они предназначены исключительно для научных исследований
 - Г) Они полностью заменяют оценку профессиональных компетенций
15. Какой из ниже перечисленных показателей можно отнести к объективным психофизиологическим индикаторам состояния работника?
- А) Оценка имиджа организации в СМИ
 - Б) Частота сердечных сокращений при стандартной нагрузке ✓
 - В) Количество корпоративных праздников
 - Г) Число публикаций в социальных сетях
16. Какой подход к типологии профессий чаще всего используется при психофизиологическом анализе требований к персоналу?
- А) Типология профессий по предмету труда Е.А. Климова ✓
 - Б) Типология по уровню заработной платы
 - В) Типология по организационно-правовой форме предприятия
 - Г) Типология по численности персонала
17. Какое из утверждений о связи психофизиологических факторов и карьерного развития верно?
- А) Психофизиологические особенности не влияют на выстраивание карьерных траекторий
 - Б) Психофизиологические ресурсы и ограничения необходимо учитывать при выборе вида деятельности и темпа карьерного продвижения ✓
 - В) Карьера полностью определяется только внешними экономическими условиями
 - Г) Психофизиологические факторы важны только на стадии выхода на пенсию
18. Какой из описанных признаков может свидетельствовать о психофизиологической перегрузке персонала?
- А) Снижение потребности в обучении
 - Б) Устойчивое увеличение числа мелких ошибок при сохранении формальной мотивации ✓
 - В) Рост интереса к проектной деятельности
 - Г) Стабильный уровень отпусков и больничных
19. Что является важным этическим требованием при использовании психофизиологических данных о работниках?
- А) Обязательное открытое обсуждение индивидуальных результатов на общих собраниях
 - Б) Свободная передача данных любым заинтересованным лицам
 - В) Обеспечение конфиденциальности, информированного согласия и использования данных только в целях, согласованных с работником ✓
 - Г) Хранение данных без каких-либо правил и сроков
20. Какое утверждение о роли психофизиологических знаний для специалиста по управлению персоналом наиболее точное?
- А) Эти знания не относятся к профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом
 - Б) Они позволяют полностью отказаться от социально-психологических методов

работы

- В) Они дополняют экономические и организационные подходы, позволяя учитывать состояние и возможности работников при принятии решений ✓
- Г) Они необходимы только для работы в медицинских организациях

Кейс 1

В крупной производственной компании отдел управления персоналом фиксирует устойчивое увеличение числа ошибок в отчетной документации, задержек при выполнении стандартных операций и краткосрочных больничных у работников административного персонала. При этом формальные показатели дисциплины (опоздания, прогулов) остаются на низком уровне, а результаты ежегодных опросов удовлетворенности показывают, что большинство сотрудников в целом довольны уровнем оплаты и социального пакета. В беседах с руководителями подразделений выявляется, что в последние два года возрос объем информационной нагрузки, увеличилось количество параллельно выполняемых задач, участились авральные периоды, связанные с внедрением новых информационных систем и отчетности.

Руководство компании предполагает, что проблемы могут быть связаны с психофизиологическим состоянием персонала и просит специалиста по управлению персоналом подготовить аналитическое заключение и предложения по улучшению ситуации. Задание: определите, какие психофизиологические факторы и функциональные состояния работников необходимо проанализировать, какие методы сбора информации целесообразно использовать, какие группы персонала могут находиться в зоне повышенного риска, а также предложите возможные направления изменений в организации труда и корпоративных программах поддержки, опираясь на данные психофизиологического анализа.

Кейс 2

В консультативном центре по работе с молодыми специалистами проводится программа сопровождения карьерного старта выпускников вузов. Специалисты по управлению персоналом отмечают, что часть клиентов выбирает профессии с высоким уровнем сенсорной нагрузки и интенсивным общением (службы поддержки, интенсивные офисные позиции), при этом жалуясь на повышенную утомляемость, сложности концентрации внимания и восстановление после рабочего дня. Другая часть клиентов избегает подобных профессий, испытывая трудности с адаптацией к многофункциональной деятельности и частыми переключениями задач. При первичных консультациях у многих клиентов выявляются разные психофизиологические особенности: различия в устойчивости внимания, реакциях на стресс, склонности к быстрому утомлению или, наоборот, потребности в высокой активности.

Руководитель центра ставит задачу усилить компонент психофизиологического анализа в работе консультантов, чтобы рекомендации по выбору и планированию карьерного пути более полно учитывали возможности и ограничения клиентов. Задание: опишите, какие психофизиологические характеристики выпускников следует систематически оценивать, какие методы можно использовать в условиях консультативного центра, как результаты оценки могут быть интегрированы в рекомендации по выбору профессии и темпу карьерного продвижения, а также какие ограничения и этические требования необходимо соблюдать при работе с такой информацией.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если ответы полно и точно раскрывают содержание дисциплины с опорой на ключевые понятия, теории и авторов, последовательно показывают связь психофизиологических закономерностей с задачами управления персоналом и карьерного консультирования, содержат самостоятельные выводы и обоснованные предложения по использованию психофизиологического анализа в социальных программах и организационной практике, изложены логично, последовательно и грамотно, без существенных фактических и терминологических ошибок.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если ответы в основном полно и правильно отражают теоретическое содержание дисциплины, корректно используют базовые понятия и модели, демонстрируют понимание связи психофизиологических факторов с задачами управления персоналом, но отличаются меньшей глубиной анализа и самостоятельности, содержат отдельные неточности или неполные формулировки, не искажающие общего смысла, при общей логичности и структурированности изложения..
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если ответы ограничиваются воспроизведением основных фактов и определений без достаточной системности, связь психофизиологических положений с практикой управления персоналом и карьерного консультирования носит фрагментарный характер, допускаются существенные пробелы в содержании и ошибки в понимании отдельных теорий и понятий, однако сохраняется общее представление о предмете и его роли в профессиональной деятельности.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если ответы не отражают ключевых понятий и закономерностей психофизиологии профессиональной деятельности, отсутствует понимание связей между изученным материалом и задачами управления персоналом, допускаются грубые фактические и логические ошибки, элементы знаний носят случайный, бессистемный характер и не позволяют сделать вывод о достижении планируемых результатов обучения



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ТЕХНОЛОГИИ ФАСИЛИТАЦИИ В ГРУППОВОЙ РАБОТЕ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить 1–2 научные или учебные публикации о фасилитации групповой работы в управлении персоналом и карьерном консультировании (понятие фасилитации, роль фасилитатора, принципы и этапы фасилитационной сессии, особенности группового карьерного консультирования) и подготовить краткий аналитический конспект (1,5–2 страницы), в котором: выделить ключевые понятия и идеи авторов, отразить их подход к роли фасилитатора и специфике групповой работы, сопоставить высказанные положения с целями и задачами дисциплины «Технологии фасилитации в групповой работе». Конспект должен содержать выводы о том, как рассмотренные подходы могут быть использованы в практической деятельности по карьерному консультированию и управлению персоналом.

Вариант 2. Тренировка техники наблюдения и анализа групповой динамики
Задание. Выбрать реальную ситуацию группового взаимодействия (учебная группа, рабочая команда, совещание, малое собрание) и в течение не менее 30 минут целенаправленно наблюдать за проявлениями групповой динамики: распределением ролей, уровнем активности участников, стилем взаимодействия, моментами согласия и сопротивления, возникновением напряжения и попытками его разрешения. По итогам наблюдения подготовить письменное описание (1,5–2 страницы), в котором: структурировано описать ситуацию, выявленные роли и группы влияния, зафиксировать примеры конструктивных и деструктивных проявлений динамики, обозначить возможные фасилитационные вмешательства, которые могли бы поддержать конструктивную работу группы и проработку карьерно- и профессионально значимых вопросов.

Вариант 3. Применение простой методики и обзор результатов
Задание. Провести с другим человеком (или небольшой группой из 2–3 человек) простую методику, тест или опросник, связанную с карьерными целями, профессиональными интересами, ценностями или стилем взаимодействия в группе (например, краткий опрос об ожиданиях от карьерного развития, о предпочтительных формах групповой работы, о восприятии фасилитируемых сессий), соблюдая этические нормы и конфиденциальность. По результатам подготовить краткий обзор (1,5–2 страницы), включающий: описание выбранной методики и условий ее проведения, обобщение основных результатов, интерпретацию с точки зрения задач карьерного консультирования и фасилитации групповой работы, выводы о возможных направлениях использования данных результатов при планировании фасилитируемых карьерных групп.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Необходимо разработать проект фасилитируемой групповой мини-программы по карьерному консультированию для сотрудников конкретной организации (компании, образовательного учреждения, государственного органа) с учетом ее целей в области управления персоналом и развития карьерных траекторий. В проекте требуется описать исходный запрос организации (например, повышение осознанности сотрудников в

отношении карьерного развития, поддержка сотрудников в период организационных изменений), целевую группу участников, общую цель и 3–4 конкретных задачи программы. Следует детально проработать структуру не менее трех фасилитируемых сессий: обозначить темы и цели каждой сессии, ключевые этапы фасилитационного процесса, планируемые методы и техники (генерация идей, структурирование, выработка решений, работа с карьерными целями), ожидаемые результаты и формы фиксации договоренностей и индивидуальных планов. При разработке проекта необходимо опираться на содержание дисциплины, данные о групповой динамике, принципы фасилитации, а также учитывать задачи управления персоналом, возможные ограничения и ресурсы конкретной организационной среды.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какова основная цель фасилитации в работе с группой в контексте управления

- персоналом и карьерного консультирования?
- а) Повышение дисциплины и контроля за участниками
 - б) Передача участникам готовых решений и рекомендаций
 - в) Организация процесса взаимодействия группы таким образом, чтобы участники самостоятельно пришли к обоснованным решениям и осмыслению своих целей**
 - г) Оценка результатов деятельности каждого участника по жестким критериям
2. Какое из утверждений наиболее точно отражает роль фасилитатора в групповой работе?
- а) Фасилитатор является лидером, принимающим ключевые решения за группу
 - б) Фасилитатор организует процесс обсуждения, обеспечивает включенность и взаимопонимание участников, не навязывая содержательных решений**
 - в) Фасилитатор выступает экспертом по содержанию обсуждаемой проблемы и дает участникам рекомендации
 - г) Фасилитатор выполняет функции контролера соблюдения регламентов и дисциплинарных норм
3. Открытый вопрос
- Объяснить, какие этапы фасилитируемой сессии можно выделить в работе с группой по карьерной тематике (от прояснения запроса до фиксации результатов) и какие задачи решаются на каждом этапе. В ответе должны быть обозначены основные этапы (вступление и прояснение целей, работа с содержанием и генерация идей, структурирование и выработка решений, подведение итогов и фиксация договоренностей), а также кратко описано, как на каждом этапе используются фасилитационные технологии для поддержки осознанного карьерного выбора и совместного принятия решений.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В крупной компании, проходящей через структурные изменения, отдел управления

персоналом запускает программу поддержки сотрудников, включающую серию групповых встреч по вопросам карьерного развития и планирования дальнейшего профессионального пути. Первая фасилитируемая сессия собирает сотрудников из разных подразделений, имеющих неодинаковый стаж, уровень мотивации и степень уверенности в будущем. В ходе обсуждения часть участников выражает тревогу и недоверие к изменениям, другая часть демонстрирует пассивность и ожидание готовых решений от руководства, а несколько активных сотрудников пытаются доминировать в дискуссии, навязывая свои сценарии поведения.

Фасилитатор сталкивается с проявлениями напряжения, скрытого конфликта и поляризации мнений. При этом руководство ожидает, что по результатам встречи будут сформулированы общие ориентиры карьерного развития, обозначены варианты профессионального роста внутри компании и зафиксированы индивидуальные шаги участников на ближайший период. У фасилитатора ограничено время сессии, но есть возможность использовать разные фасилитационные методы: индивидуальную и групповую рефлексию, визуализацию ожиданий, кластеризацию идей, приоритизацию направлений действий.

Необходимо проанализировать ситуацию с точки зрения групповой динамики и задач фасилитатора, выделить ключевые проблемы и риски, которые могут повлиять на результативность сессии. Следует предложить последовательность фасилитационных шагов (структуру сессии, выбор методов и приемов), которые позволят снизить напряжение, обеспечить включенность разных групп участников, поддержать конструктивное обсуждение карьерных перспектив и привести к выработке реалистичных решений и индивидуальных планов действий. В выводах важно обозначить, какие компетенции, связанные с фасилитацией и карьерным консультированием, реализуются и развиваются в работе фасилитатора в данной ситуации

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Возможности и ограничения фасилитации как метода работы с карьерными запросами сотрудников в организации
2. Роль фасилитатора в поддержании баланса интересов организации и индивидуальных карьерных целей участников группы
3. Этические дилеммы фасилитации в управлении персоналом и карьерном консультировании
4. Фасилитация как ресурс повышения вовлеченности сотрудников в процессы организационных изменений
5. Особенности групповой работы с сотрудниками, испытывающими тревогу и неопределенность в связи с изменениями в карьере
6. Сравнение фасилитации, тренинга и коучинга при работе с карьерными траекториями
7. Фасилитируемые стратегические сессии по развитию персонала: условия эффективности и типичные ошибки
8. Использование фасилитации в образовательных и консультативных программах по карьерному развитию для молодежи и взрослых

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основания фасилитации групповой работы в контексте управления персоналом
2. Фасилитация и карьерное консультирование: общие и специфические задачи
3. Модели групповой динамики и их значение для проектирования фасилитируемых карьерных групп
4. Методы генерации идей и принятия групповых решений в фасилитации и их применение в управлении персоналом
5. Фасилитация при разработке и реализации программ развития персонала и карьерных траекторий
6. Психологические особенности участников карьерных групп и требование к роли фасилитатора
7. Фасилитация как инструмент поддержки сотрудников в условиях организационных изменений и профессиональных кризисов
8. Оценка эффективности фасилитируемых сессий по вопросам карьерного развития
9. Этические и правовые аспекты применения фасилитационных технологий при работе с сотрудниками
10. Международный и отечественный опыт использования фасилитации в корпоративных программах обучения и развития карьеры

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме

Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1. Фасилитация как способ организации групповой работы при решении задач управления персоналом

Тема 2. Основные этапы фасилитируемой сессии по карьерной тематике и задачи фасилитатора на каждом этапе

Тема 3. Методы визуальной фасилитации и их использование при обсуждении карьерных траекторий

Тема 4. Приемы работы с сопротивлением и пассивностью участников на фасилитируемых карьерных группах

Тема 5. Особенности фасилитации стратегических совещаний по развитию персонала

Тема 6. Использование фасилитации при разработке индивидуальных планов профессионального и карьерного развития

Тема 7. Роль фасилитатора в профилактике и разрешении конфликтов в групповой работе по вопросам карьеры

Тема 8. Примеры фасилитируемых форматов работы с персоналом: мозговой штурм, фасилитируемая сессия, групповая рефлексия

Тема 9. Фасилитация в образовательных программах по профессиональному самоопределению и планированию карьеры

Тема 10. Компетенции карьерного консультанта, необходимые для эффективной фасилитации групповой работы

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели

Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Дать определение фасилитации групповой работы и обозначить ее ключевые цели в управлении персоналом
2. В чем состоят основные отличия фасилитации от тренинга и коучинга при работе с карьерными запросами участников?
3. Какие этапы фасилитируемой сессии выделяются в литературе и какие задачи решаются на каждом из них?
4. Какие феномены групповой динамики наиболее значимы для планирования и проведения фасилитируемой карьерной группы?
5. В чем заключается роль фасилитатора в обеспечении включенности и безопасности участников групповой работы?
6. Назвать не менее трех методов генерации идей и трех методов структурирования информации, применяемых в фасилитации.
7. Какие критерии эффективности фасилитируемой сессии по вопросам карьерного развития можно использовать в практике управления персоналом?
8. Какие типичные трудности и ошибки фасилитатора могут снижать результативность групповой работы и как их можно предотвратить?
9. Как фасилитация может способствовать поддержке сотрудников в период организационных изменений и профессиональных кризисов?
10. Какие профессиональные и личностные компетенции особенно важны для специалиста, совмещающего роли карьерного консультанта и фасилитатора?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты

Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Вопросы к устному зачету (20 вопросов)

1. Дать определение фасилитации групповой работы и раскрыть ее основные цели и задачи в контексте управления персоналом и карьерного консультирования
2. Объяснить различия между фасилитацией, тренингом и коучингом при работе с карьерными запросами участников и управленческими задачами организации
3. Охарактеризовать ключевые этапы фасилитируемой сессии по карьерной тематике и задачи фасилитатора на каждом из этапов
4. Пояснить, какие феномены групповой динамики необходимо учитывать при проектировании и проведении фасилитируемых карьерных групп
5. Описать профессиональную роль фасилитатора в системе управления персоналом и карьерного консультирования, указав на требования к его компетенциям
6. Раскрыть принципы фасилитации (нейтральность, ориентация на процесс, включенность участников и др.) и их значение для работы с карьерными целями группы
7. Охарактеризовать основные методы генерации идей и принятия решений, применяемые в фасилитации, и привести примеры их использования в задачах карьерного консультирования
8. Объяснить, как фасилитация может быть использована при поддержке сотрудников в период организационных изменений и профессиональных кризисов
9. Описать структуру фасилитируемой программы (мини-курса) по карьерному консультированию для сотрудников организации: цели, количество сессий, логика их последовательности
10. Пояснить, какие критерии могут использоваться для оценки эффективности фасилитируемых сессий по вопросам карьерного развития и управления персоналом
11. Охарактеризовать этические принципы и ограничения деятельности фасилитатора в работе с карьерными запросами участников и целями организации
12. Объяснить, какие данные о группе (состав, опыт, мотивация, ожидания) необходимо учитывать при подготовке фасилитируемой карьерной сессии
13. Описать особенности фасилитации при работе с неоднородными группами сотрудников (по возрасту, стажу, уровню должности) в контексте карьерного консультирования
14. Пояснить, какие фасилитационные приемы могут применяться для работы с сопротивлением и пассивностью участников на карьерных группах
15. Охарактеризовать роль визуальных методов фасилитации (карты идей, схемы, матрицы) при работе с карьерными траекториями и планами
16. Объяснить, как интегрировать фасилитацию с другими формами карьерного консультирования (индивидуальное консультирование, диагностика, коучинговые сессии)
17. Описать возможные риски и типичные ошибки фасилитатора при работе с группой в условиях высокой неопределенности и тревожности участников
18. Обосновать значимость фасилитации для повышения вовлеченности сотрудников в процессы разработки и реализации решений в сфере управления персоналом
19. Пояснить, как результаты фасилитируемых карьерных сессий могут быть использованы в дальнейшем в системе управления персоналом и планирования карьеры
20. Охарактеризовать, каким образом освоение технологий фасилитации групповой работы способствует формированию профессиональной компетенции

Тест для зачета

1. Основная цель фасилитации в работе с группой в контексте управления персоналом и карьерного консультирования состоит в:
А) Усилении контроля над участниками и повышении дисциплины
Б) Передаче группе готовых решений руководства
В) Организации процесса взаимодействия группы для самостоятельной выработки решений и осмысления карьерных целей)✓
Г) Индивидуальной оценке эффективности каждого участника
2. Какое утверждение наиболее точно отражает роль фасилитатора?
А) Принимает ключевые содержательные решения за участников
Б) Оценивает профессиональные качества участников и выставляет им баллы
В) Организует процесс обсуждения, поддерживает включенность и взаимодействие, не навязывая содержательных решений
Г) Обеспечивает только соблюдение регламента и временных лимитов
3. Какой этап фасилитируемой сессии обычно идет первым?
А) Вступление и прояснение целей, ожиданий и правил работы группы)✓
Б) Структурирование идей и принятие решений
В) Подведение итогов и фиксация договоренностей
Г) Индивидуальная диагностика участников
4. Какой феномен относится к групповым процессам, значимым для фасилитации?
А) Индивидуальный интеллект
Б) Групповая сплоченность и нормы)✓
В) Уровень материальной мотивации
Г) Личное хобби фасилитатора
5. Какой метод преимущественно относится к генерации идей в фасилитации?
А) Мозговой штурм)✓
Б) Индивидуальное экзаменирование
В) Финансовый аудит
Г) Оценка персонала по моделям компетенций
6. Какой метод чаще используется для структурирования большого количества идей, полученных от группы?
А) Лотерея
Б) Индивидуальное сочинение
В) Кластеризация (объединение в смысловые группы)
Г) Оценка по шкале удовлетворенности клиентов
7. Какой из перечисленных принципов является базовым для фасилитации?
А) Доминирование фасилитатора в принятии решений
Б) Нейтральность фасилитатора по отношению к содержанию обсуждения)✓
В) Скрытое управление мнениями участников
Г) Жесткая иерархия высказываний по должностному статусу
8. Что отличает фасилитируемую карьерную группу от традиционной лекции по карьерному развитию?
А) Отсутствие целей и задач
Б) Исключительно монологическая форма работы
В) Активное участие участников в обсуждении, обмене опытом и выработке собственных решений)✓
Г) Запрет на любые вопросы участников

9. Для подготовки фасилитируемой сессии по карьерной тематике в первую очередь необходимо:
- А) Определить размер бюджета на материальное стимулирование
 - Б) Прояснить запрос организации и ожидания участников, определить цели и ожидаемые результаты сессии)✓**
 - В) Выбрать дату корпоративного праздника
 - Г) Назначить ответственного за ведение протокола собрания
10. Какой критерий НЕ относится к оценке эффективности фасилитируемой сессии по карьерному развитию?
- А) Степень вовлеченности участников
 - Б) Достижение поставленных целей и результатов
 - В) Качество выработанных решений и планов
 - Г) Объем расходов на аренду помещения**
11. Какой прием может быть использован фасилитатором для работы с сопротивлением участников?
- А) Игнорирование высказываний
 - Б) Переформулирование высказываний, прояснение причин сопротивления, вовлечение в обсуждение)✓**
 - В) Угроза административными мерами
 - Г) Прерывание сессии без обсуждения
12. Какое утверждение о роли фасилитатора в период организационных изменений верно?
- А) Фасилитатор информирует о кадровых приказах
 - Б) Фасилитатор создает пространство для обсуждения, помогает участникам осмыслить изменения и их влияние на карьеру)✓**
 - В) Фасилитатор принимает решения о сокращении персонала
 - Г) Фасилитатор отвечает за перераспределение бюджета
13. Что является ключевым при проектировании серии фасилитируемых карьерных сессий (мини-программы)?
- А) Однообразие методов и форматов работы
 - Б) Планирование исключительно развлекательных активностей
 - В) Логическая последовательность тем и целей сессий, нарастание глубины анализа и конкретизации индивидуальных планов)✓**
 - Г) Максимальное увеличение количества участников
14. Какой аспект следует обязательно учитывать при формировании группы для фасилитируемой карьерной программы?
- А) Совпадение у участников хобби
 - Б) Принадлежность к одному городу
 - В) Профессиональный опыт, стаж, должностной уровень и текущие карьерные задачи)✓**
 - Г) Наличие одинакового уровня владения иностранным языком
15. Какой результат карьерной сессии можно считать наиболее соответствующим задачам фасилитации?
- А) Только повышение формальной посещаемости мероприятий
 - Б) Осмысленные индивидуальные карьерные планы участников, согласованные с целями организации)✓**

- В) Рост количества приказов по кадрам
 - Г) Снижение затрат на обучение вне зависимости от качества решений
16. Какой тип ошибок фасилитатора чаще всего снижает доверие участников и эффективность групповой работы?
- А) Четкое соблюдение регламента
 - Б) Вовлечение всех участников в обсуждение
 - В) Оценочные комментарии и навязывание собственных решений)✓**
 - Г) Использование визуальных материалов на флипчарте
17. Какую задачу решает использование визуальной фиксации (схем, карт, таблиц) в фасилитации карьерной группы?
- А) Замена устной коммуникации полностью
 - Б) Упорядочивание идей, повышение ясности для группы, возможность вернуться к ключевым решениям)✓**
 - В) Контроль посещаемости
 - Г) Финансовый учет ресурсов
18. Для интеграции фасилитации с индивидуальным карьерным консультированием важно:
- А) Сократить количество индивидуальных встреч
 - Б)✓ Обеспечить согласованность групповой работы и индивидуальных консультаций, использовать результаты сессий при дальнейшем сопровождении)✓**
 - В) Исключить обсуждение индивидуальных целей на групповых сессиях
 - Г) Заменить диагностику фасилитационными методами
19. Как фасилитация способствует развитию специалиста по управлению персоналом?
- А) Формирует навыки работы только с документацией по персоналу
 - Б) Развивает умение проектировать и проводить групповые программы карьерного консультирования, применять методы групповой работы для сопровождения профессионального развития)✓**
 - В) Ограничивает использование групповых форм работы
 - Г) Сводится к организации делопроизводства
20. Какой элемент наиболее важен для обеспечения безопасной атмосферы в фасилитируемой карьерной группе?
- А) Оценка высказываний участников с точки зрения выгоды организации
 - Б) Разрешение насмешек над мнениями участников
 - В) Согласование и соблюдение правил взаимодействия, конфиденциальности и уважения к высказываниям)✓**
 - Г) Обязательное голосование по всем вопросам

Кейс 1 (базовый уровень сложности)

В организации среднего размера отдел управления персоналом запускает пилотную фасилитируемую карьерную группу для молодых специалистов с опытом работы до трех лет. Руководство ожидает, что участники лучше осознают свои карьерные цели в компании, а также предложат идеи по улучшению условий профессионального развития. В группу вошли сотрудники из разных подразделений, часть из которых заинтересована в быстром продвижении, а часть не видит для себя явных перспектив. На первой сессии участники выражают разрозненные ожидания: кто-то хочет получить конкретные инструкции по карьерному росту, кто-то сомневается в выборе профессии, а некоторые

воспринимают участие в группе как формальное требование.

Фасилитатору необходимо провести вступительную сессию, прояснить цели программы, сформировать у участников понимание возможностей фасилитируемой работы и заложить основу для дальнейших встреч. В распоряжении имеется ограниченное время (2 часа), базовый набор фасилитационных инструментов (индивидуальная рефлексия, работа в малых группах, визуализация ожиданий и целей). Руководство ожидает по итогам первой сессии краткой сводки по ожиданиям участников и общим направлениям их карьерных интересов.

Задание: проанализировать ситуацию, предложить структуру первой фасилитируемой сессии (этапы, примерные методы и приемы), описать, каким образом фасилитатор может прояснить и согласовать ожидания участников и организации, а также собрать информацию о карьерных целях для дальнейшего планирования программы. В выводах обозначить, какие риски следует учитывать и какие показатели могут быть использованы для оценки успешности первой сессии.

Кейс 2 (повышенный уровень сложности)

Крупная компания реализует проект по оптимизации организационной структуры, в ходе которого часть подразделений будет реорганизована, а для сотрудников предполагается возможность внутреннего перехода на новые позиции. Отдел управления персоналом совместно с карьерными консультантами организует серию фасилитируемых сессий для сотрудников «зоны риска», чтобы уменьшить напряженность, поддержать осмысленное планирование карьеры и собрать предложения по оптимальному использованию компетенций персонала. На одну из сессий приглашаются сотрудники с разным стажем и уровнем ответственности: от специалистов до руководителей групп.

В начале сессии проявляется высокий уровень тревоги, часть участников занимает выжидательно-пассивную позицию, несколько человек открыто выражают недовольство руководством и скепсис относительно реальных возможностей карьерного роста. При обсуждении предложений по возможным карьерным шагам активные участники начинают доминировать, игнорируя мнения менее уверенных коллег. Руководство ожидает, что по итогам сессии будут сформированы не только индивидуальные планы действий, но и конкретные предложения по внутреннему перераспределению персонала и развитию новых ролей.

Задание: проанализировать кейс с точки зрения особенностей групповой динамики и задач фасилитатора, разработать план фасилитируемой сессии (основные этапы, методы, способы работы с сопротивлением и доминированием отдельных участников), предложить варианты использования результатов сессии в системе управления персоналом и карьерного консультирования. В выводах обозначить, как использование технологий фасилитации в данной ситуации способствует повышению эффективности управленческих решений.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если содержание ответов и выполняемых заданий отличается полнотой и глубиной раскрытия ключевых понятий и теоретических подходов дисциплины, демонстрирует уверенное владение технологиями фасилитации и умение самостоятельно применять их к анализу и решению задач управления персоналом и карьерного

	консультирования, содержит аргументированные выводы и предложения, логичное и последовательное изложение, отсутствуют существенные фактические и логические ошибки
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание ответов и выполняемых заданий в целом полно и правильно отражает основные положения дисциплины, показывает сформированное представление о технологиях фасилитации и их применении в управлении персоналом и карьерном консультировании, включает в основном обоснованные выводы и примеры, допускает отдельные неточности или несущественные недочеты в анализе и изложении, не влияющие на понимание материала.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание ответов и выполняемых заданий носит фрагментарный характер, отражает лишь часть ключевых понятий и связей дисциплины, демонстрирует ограниченное умение применять фасилитационные подходы к задачам управления персоналом и карьерного консультирования, содержит недоработанные или поверхностные выводы, отдельные существенные пробелы в раскрытии темы и логике изложения, но при этом позволяет сделать вывод о минимально достаточном уровне освоения материала.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание ответов и выполняемых заданий не раскрывает основных положений дисциплины, не демонстрирует понимания технологий фасилитации и их связи с задачами управления персоналом и карьерного консультирования, содержит значительное количество фактических и логических ошибок, отсутствуют обоснованные выводы и предложения, нарушена логика изложения, что свидетельствует о неосвоении ключевых элементов учебного материала.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить научную и учебную литературу по теме психодиагностики в управлении персоналом (методы наблюдения, опроса, тестирования), подготовить краткий аналитический конспект с выделением ключевых подходов, областей применения и ограничений методов. Сделать акцент на критериях надежности и валидности методик и их значении для принятия управленческих решений.

Вариант 2. Провести тренировку техники структурированного наблюдения за поведением человека в рабочей или учебной ситуации (не менее 20 минут), зафиксировать наблюдаемые поведенческие индикаторы, проанализировать их с точки зрения оценки личностных и профессиональных характеристик, описать результаты и ограничения метода.

Вариант 3. Провести на другом человеке одну стандартизированную методику (например, опросник мотивации или личностных особенностей), обработать результаты, представить краткий аналитический обзор с интерпретацией данных и выводами о возможностях применения результатов в задачах управления персоналом.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка программы оценки персонала для организации

Необходимо разработать комплексную программу оценки персонала для условной или реальной организации (например, образовательного центра или коммерческой компании). В рамках задания требуется определить цели оценки, выбрать и обосновать методы (наблюдение, интервью, тестирование), описать процедуру проведения оценки, критерии интерпретации результатов и формы представления данных руководству. При разработке необходимо опираться на содержание дисциплины, учитывать психологические особенности поведения человека, требования к надежности и валидности методик, а также задачи управления персоналом и принятия кадровых решений.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой из методов относится к стандартизированным методам оценки персонала?
А) Свободное наблюдение
Б) Интервью без структуры
В) Психодиагностический тест ✓
Г) Неформальная беседа
- Что является признаком валидности метода оценки?
А) Простота проведения
Б) Соответствие измеряемой характеристике ✓
В) Низкая стоимость
Г) Быстрота обработки
- Перечислите основные этапы проведения оценки персонала и поясните, какие задачи решаются на каждом этапе (в ответе должны быть указаны этапы подготовки, проведения, обработки и интерпретации результатов).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10

Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации наблюдается высокая текучесть персонала на позиции менеджеров по работе с клиентами. Руководство предполагает, что причиной является несоответствие личностных характеристик сотрудников требованиям должности. Ранее оценка кандидатов проводилась только на основе собеседования без использования стандартизированных методов.

В рамках оптимизации системы управления персоналом было принято решение внедрить комплексную оценку, включающую тестирование, структурированное интервью и наблюдение в моделируемых ситуациях.

Задание по кейсу: Проанализировать текущую ситуацию, определить основные ошибки в системе оценки персонала, предложить комплекс методов оценки, обосновать их выбор, описать, какие данные можно получить и как они будут использоваться при принятии кадровых решений.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4

Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль психологической оценки в системе управления персоналом
2. Ограничения и риски использования тестов при отборе персонала
3. Этические аспекты оценки личностных характеристик сотрудников
4. Сравнение методов наблюдения и интервью в оценке персонала
5. Влияние субъективности оценщика на результаты диагностики
6. Проблема достоверности данных в самоотчетных методиках
7. Использование оценки персонала в развитии карьеры сотрудников
8. Баланс между стандартизацией и гибкостью методов оценки

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основы психодиагностики в управлении персоналом
2. Методы оценки профессиональных компетенций

3. Надежность и валидность психодиагностических методик
4. Интервью как метод оценки персонала: виды и особенности
5. Наблюдение в оценке поведения сотрудников
6. Психологические особенности принятия решений при оценке персонала
7. Ошибки и искажения в процессе оценки
8. Оценка мотивации персонала
9. Использование опросников в кадровой практике
10. Роль оценки персонала в системе развития организации

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов

Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Психологические методы оценки персонала в современной организации
Тема 2 Структурированное интервью как инструмент оценки
Тема 3 Поведенческие индикаторы в оценке персонала
Тема 4 Методы диагностики мотивации сотрудников
Тема 5 Оценка личностных особенностей кандидатов
Тема 6 Проблема достоверности результатов тестирования
Тема 7 Ошибки оценщика и способы их минимизации
Тема 8 Комплексный подход к оценке персонала
Тема 9 Использование результатов оценки в управлении карьерой
Тема 10 Этические принципы проведения оценки персонала

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под психологическими методами оценки персонала?
2. Какие основные методы используются в оценке персонала?
3. В чем различие между наблюдением и интервью?
4. Что такое валидность метода оценки?
5. Что такое надежность метода оценки?
6. Какие этапы включает процесс оценки персонала?
7. Какие ошибки могут возникать при оценке?
8. В чем особенности тестирования как метода оценки?
9. Как используются результаты оценки в управлении персоналом?

10. Какие этические требования предъявляются к оценке персонала?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. В чем заключается сущность оценки персонала в современной организации, какие цели она преследует и как связана с задачами управления персоналом и развитием человеческих ресурсов?
2. Какие основные психологические методы оценки персонала используются в практике управления, в чем их различия по целям, процедурам и возможностям применения в организации?
3. В чем заключается специфика метода наблюдения как инструмента оценки персонала, какие виды наблюдения существуют и какие ограничения необходимо учитывать при его использовании?
4. Каковы особенности применения интервью в оценке персонала, какие типы интервью выделяются и каким образом структура интервью влияет на достоверность получаемых данных?
5. Что представляет собой психодиагностическое тестирование в системе оценки персонала, какие виды тестов применяются и какие задачи они позволяют решать в управленческой практике?
6. В чем заключается различие между валидностью и надежностью методов оценки персонала, как они обеспечиваются и почему их учет критически важен при выборе диагностического инструментария?
7. Какие этапы включает процесс оценки персонала в организации, начиная от постановки целей и заканчивая интерпретацией результатов и принятием управленческих решений?
8. Какие факторы могут оказывать влияние на достоверность результатов оценки персонала, включая влияние условий проведения, особенностей испытуемых и личности оценщика?
9. В чем заключается метод анкетирования как инструмент оценки персонала, какие его преимущества и ограничения проявляются в организационной практике?
10. Как интерпретируются результаты психологической оценки персонала, какие подходы и принципы необходимо учитывать при анализе полученных данных?
11. Какие ошибки оценщика могут возникать в процессе диагностики персонала, в чем их психологическая природа и как можно минимизировать их влияние на результаты оценки?
12. В чем заключается комплексный подход к оценке персонала, почему важно использовать сочетание различных методов и как это влияет на точность и обоснованность выводов?
13. Как осуществляется выбор методов оценки персонала в зависимости от целей диагностики, специфики должности и организационного контекста?
14. Какую роль играет оценка персонала в системе управления организацией, включая процессы подбора, развития, мотивации и кадрового резерва?
15. Какие психологические характеристики личности могут быть объектом оценки персонала, и какие методы позволяют наиболее точно их диагностировать?

16. В чем заключается значение стандартизации методов оценки персонала и как она влияет на сопоставимость и объективность результатов?
17. Какие этические принципы необходимо соблюдать при проведении оценки персонала, включая вопросы конфиденциальности, добровольности и корректности использования данных?
18. Как осуществляется анализ и использование результатов оценки персонала в управленческой практике, включая принятие решений о развитии, обучении или продвижении сотрудников?
19. Какие современные тенденции и подходы в области оценки персонала можно выделить, и как они трансформируют традиционные методы психодиагностики в организациях?
20. В чем заключается взаимосвязь между оценкой персонала и эффективностью организации, каким образом корректно выстроенная система оценки влияет на результаты бизнеса?

Тест

1. Какой из перечисленных методов оценки персонала предполагает систематическую фиксацию и анализ поведения сотрудника в условиях его естественной профессиональной деятельности без искусственного вмешательства со стороны исследователя?
А) Интервью как способ получения вербальной информации о кандидате
Б) Наблюдение как метод регистрации поведенческих проявлений ✓
В) Тестирование с использованием стандартизированных методик
Г) Опрос с применением анкетных форм
2. Что именно является предметом измерения в рамках психодиагностического тестирования при оценке персонала в организации?
А) Исключительно уровень профессиональных знаний и навыков
Б) Определенные психологические характеристики, такие как личностные особенности, мотивация и когнитивные способности ✓
В) Только предыдущий опыт работы кандидата
Г) Физическое состояние и уровень здоровья
3. Как в контексте психодиагностики определяется надежность метода оценки персонала и какой из вариантов наиболее точно отражает это понятие?
А) Скорость проведения процедуры оценки
Б) Стабильность и воспроизводимость результатов при повторных измерениях ✓
В) Простота интерпретации полученных данных
Г) Доступность методики для широкого применения
4. Какой из методов оценки персонала можно считать наименее стандартизированным с точки зрения структуры, процедуры проведения и интерпретации результатов?
А) Психологический тест с фиксированными шкалами
Б) Анкетирование с заданными вопросами
В) Свободное интервью без четкой структуры и регламента ✓
Г) Опросник с заранее определёнными вариантами ответов
5. Какой этап процесса оценки персонала связан с анализом и осмыслением полученных данных с целью формирования выводов о характеристиках сотрудника или кандидата?

- А) Этап сбора первичной информации
 - Б) Этап анализа и интерпретации результатов ✓
 - В) Этап подготовки диагностических инструментов
 - Г) Этап проведения наблюдения
6. Что в наибольшей степени выступает источником субъективности и возможных искажений в процессе оценки персонала?
- А) Использование стандартизированных тестовых методик
 - Б) Личность и установки оценщика, влияющие на интерпретацию данных ✓
 - В) Формализованная инструкция к методике
 - Г) Алгоритм обработки результатов
7. Какой из методов оценки персонала наиболее часто используется для выявления мотивационных характеристик сотрудников и их профессиональных предпочтений?
- А) Опросник, направленный на изучение мотивации и установок ✓
 - Б) Медицинский осмотр
 - В) Лабораторный эксперимент
 - Г) Наблюдение в естественных условиях
8. Какое условие является ключевым для обеспечения валидности метода оценки персонала?
- А) Быстрота проведения процедуры
 - Б) Соответствие метода тем характеристикам, которые предполагается измерять ✓
 - В) Простота использования инструмента
 - Г) Низкая стоимость проведения оценки
9. Какой метод оценки персонала наиболее эффективно позволяет выявлять реальные поведенческие проявления сотрудников в профессиональной деятельности?
- А) Наблюдение как способ фиксации поведения ✓
 - Б) Тестирование
 - В) Анкетирование
 - Г) Интервью
10. Какой фактор в наибольшей степени снижает достоверность данных, получаемых в процессе оценки персонала, особенно при использовании самоотчетных методик?
- А) Высокий уровень стандартизации процедуры
 - Б) Искажение ответов респондентами, связанное с социально желаемым поведением ✓
 - В) Четкая инструкция к методике
 - Г) Использование валидированных инструментов
11. Что включает в себя процесс оценки персонала в современной организации с точки зрения комплексного подхода?
- А) Использование исключительно одного метода, например тестирования
 - Б) Совокупность различных методов и инструментов оценки ✓
 - В) Проведение только интервью
 - Г) Использование исключительно наблюдения
12. Какой критерий является наиболее важным при выборе метода оценки персонала в зависимости от задач организации?
- А) Популярность метода среди специалистов
 - Б) Соответствие метода целям и задачам оценки ✓

- В) Минимальная стоимость применения
 - Г) Скорость получения результатов
13. Что является непосредственным результатом проведения оценки персонала в организации?
- А) Оформленный отчет как формальный документ
 - Б) Получение информации о психологических и профессиональных характеристиках сотрудников ✓
 - В) Принятие управленческого решения
 - Г) Подготовка служебной записки
14. Какой подход позволяет существенно повысить точность и достоверность оценки персонала?
- А) Использование одного метода для всех задач
 - Б) Применение комплекса взаимодополняющих методов ✓
 - В) Ускорение процедуры оценки
 - Г) Упрощение методик
15. Что относится к типичным ошибкам оценщика, которые могут исказить результаты диагностики?
- А) Стандартизация процедуры
 - Б) Стереотипизация и влияние субъективных установок ✓
 - В) Использование инструкций
 - Г) Применение алгоритмов
16. Как в рамках оценки персонала понимается интерпретация результатов?
- А) Процесс сбора эмпирических данных
 - Б) Объяснение и осмысление полученных результатов с точки зрения психологических характеристик ✓
 - В) Проведение тестирования
 - Г) Наблюдение за поведением
17. Какой фактор необходимо обязательно учитывать при проведении оценки персонала для повышения точности выводов?
- А) Только количественные результаты тестирования
 - Б) Контекст профессиональной деятельности и условия работы ✓
 - В) Стоимость применяемых методик
 - Г) Скорость проведения процедуры
18. Какое свойство является ключевой характеристикой психодиагностического теста как метода оценки персонала?
- А) Высокая степень стандартизации процедуры и интерпретации ✓
 - Б) Полная свобода проведения
 - В) Гибкость формулировок
 - Г) Неформальность процедуры
19. Какой фактор оказывает существенное влияние на достоверность результатов оценки персонала при проведении диагностики?
- А) Условия проведения процедуры (среда, инструкции, состояние испытуемого) ✓
 - Б) Цвет используемых бланков
 - В) Размер шрифта
 - Г) Формат бумаги
20. Что является основным источником для анализа при принятии решений по результатам оценки персонала?

- А) Интуитивные предположения специалиста
- Б) Объективные данные, полученные в ходе диагностики ✓
- В) Личное мнение руководителя
- Г) Предварительные ожидания

Кейсы для анализа

Кейс 1

В компании проводится набор сотрудников на управленческие позиции. Отбор осуществляется на основе собеседования и рекомендаций. Через несколько месяцев выявляется низкая эффективность новых сотрудников и высокий уровень конфликтности в командах. Руководство принимает решение внедрить систему оценки персонала.

Задание: Проанализировать причины сложившейся ситуации, определить недостатки используемых методов, предложить систему оценки персонала с обоснованием выбора методов и ожидаемых результатов.

Кейс 2

В организации планируется программа развития сотрудников. Необходимо определить потенциал работников для продвижения. Имеются данные наблюдений, результаты опросников и отзывы руководителей, однако отсутствует единая система анализа.

Задание: Проанализировать имеющиеся данные, предложить подход к их систематизации и интерпретации, определить, какие дополнительные методы оценки следует использовать и как результаты будут применяться в управлении персоналом.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если демонстрируется полное и глубокое раскрытие содержания дисциплины, системное понимание методов оценки персонала, умение обоснованно применять их к задачам управления персоналом и карьерного консультирования, логичность и точность изложения без существенных ошибок.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто достаточно полно, показано понимание основных методов и подходов, допускаются незначительные неточности, при этом сохраняется способность применять знания к практическим задачам.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если отражены базовые положения дисциплины, но отсутствует глубина анализа, наблюдаются отдельные ошибки и затруднения в применении знаний к задачам управления персоналом.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, допущены существенные ошибки, отсутствует понимание ключевых понятий и невозможность применения знаний к практическим задачам.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОРТОБИОТИКА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1

Изучить литературу по теме саморегуляции и управленческой устойчивости, подготовить краткий аналитический конспект с выделением ключевых подходов (физиологические основы саморегуляции, стресс и его влияние на управленческую деятельность, модели восстановления ресурсов), затем в течение 3 дней применить одну технику саморегуляции (дыхательные практики, переключение внимания, структурирование нагрузки) и описать изменения в состоянии и эффективности работы; дополнительно провести короткий опрос (5–7 вопросов) среди коллег о способах восстановления работоспособности и представить обобщенные выводы

Вариант 2

Изучить материалы по управленческому поведению и психофизиологии труда, подготовить конспект с акцентом на факторы утомления и работоспособности, затем провести наблюдение за собственной деятельностью в течение рабочего дня (фиксация периодов снижения и повышения продуктивности) и описать результаты; дополнительно провести простую диагностику уровня стресса у одного человека (опросник или шкала самочувствия) и представить краткий анализ полученных данных

Вариант 3

Изучить литературу по теме баланса нагрузки и восстановления в управлении персоналом, подготовить аналитический конспект с выделением моделей распределения ресурсов, затем протестировать одну технику организации рабочего дня (планирование с учётом циклов работоспособности, чередование задач) и описать результат; дополнительно провести мини-опрос среди сотрудников о восприятии социальных льгот и их влиянии на самочувствие (не более 3–4 вопросов) и сделать краткие выводы

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка системы управленческой устойчивости в организации

Необходимо разработать предложения по формированию системы поддержания работоспособности и устойчивости сотрудников в конкретной организации (реальной или условной). В рамках задания требуется проанализировать характер деятельности, основные стресс-факторы, уровень нагрузки и особенности взаимодействия в коллективе, опираясь на содержание дисциплины. Далее необходимо предложить комплекс управленческих решений: методы саморегуляции и восстановления, организацию режима труда и отдыха, элементы системы управления персоналом, включая ограниченно социальные льготы и меры поддержки. Важно обосновать предложения с точки зрения психофизиологических закономерностей, эффективности деятельности и устойчивости персонала, а также описать ожидаемые результаты внедрения

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой фактор в наибольшей степени влияет на снижение работоспособности руководителя в течение рабочего дня?
 - увеличение объема информации
 - отсутствие контроля со стороны руководства
 - накопление психофизиологического утомления ✓**
 - недостаток формальных регламентов
- Какой из подходов наиболее соответствует принципам управленческой ортобиотики?
 - максимальное увеличение рабочего времени сотрудников
 - жесткое нормирование деятельности без учета состояния
 - учёт циклов работоспособности и организация восстановления ресурсов ✓**
 - отказ от планирования деятельности

3. Какие элементы должны быть отражены в ответе:

Раскройте понятие управленческой ортобиотики и объясните её значение для эффективности деятельности руководителя (в ответе должны быть: определение, связь с психофизиологией, влияние на управленческую эффективность, примеры применения)

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации среднего размера отмечается рост числа ошибок, снижение инициативности сотрудников и увеличение количества конфликтов. Руководитель подразделения работает в интенсивном режиме, часто задерживается на работе, принимает решения в условиях дефицита времени. Сотрудники жалуются на перегрузку, однако формально показатели занятости не превышают нормативов. Система поддержки персонала ограничивается стандартными социальными выплатами, без учета реального состояния сотрудников

При анализе ситуации выясняется, что в подразделении отсутствует учёт индивидуальных особенностей работоспособности, не используются методы саморегуляции, отсутствует культура восстановления. Руководитель не владеет инструментами диагностики состояния команды и ориентируется преимущественно на формальные показатели эффективности

Задание: проанализировать причины снижения эффективности с позиций управленческой ортобиотики, выявить ключевые психофизиологические и организационные факторы, сформулировать выводы о состоянии системы управления персоналом, предложить комплекс управленческих решений по повышению устойчивости и эффективности деятельности

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль саморегуляции в деятельности современного руководителя
2. Баланс нагрузки и восстановления как управленческая задача
3. Психофизиологические ограничения эффективности труда
4. Влияние организационной культуры на устойчивость сотрудников
5. Границы ответственности руководителя за состояние персонала
6. Связь управленческих решений и уровня стресса в коллективе
7. Индивидуальные различия в работоспособности и их учет в управлении
8. Соотношение материальных стимулов и психофизиологического благополучия

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация

Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основы управленческой ортобиотики
2. Психофизиологические механизмы утомления и восстановления
3. Модели работоспособности в управленческой деятельности
4. Саморегуляция как профессиональная компетенция руководителя
5. Влияние стресса на принятие управленческих решений
6. Организация режима труда и отдыха в современных организациях
7. Методы диагностики функционального состояния сотрудников
8. Управление вниманием и ресурсами в профессиональной деятельности
9. Факторы устойчивости персонала в условиях неопределенности
10. Роль организационных условий в поддержании работоспособности

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений

Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Влияние биоритмов на эффективность управленческой деятельности
Тема 2 Методы экспресс-диагностики состояния сотрудников
Тема 3 Управление нагрузкой в проектной деятельности
Тема 4 Техники восстановления работоспособности в течение рабочего дня
Тема 5 Роль руководителя в формировании устойчивой рабочей среды
Тема 6 Влияние информационной перегрузки на качество решений
Тема 7 Психологические аспекты профилактики профессионального выгорания
Тема 8 Организация рабочего пространства и её влияние на состояние сотрудников
Тема 9 Управление вниманием в условиях многозадачности
Тема 10 Практики поддержания эффективности в условиях интенсивной работы

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под управленческой ортобиотикой
2. Какие факторы влияют на работоспособность человека
3. В чем проявляется психофизиологическое утомление
4. Какие методы саморегуляции применимы в управленческой деятельности
5. Как связаны стресс и эффективность принятия решений
6. Что включает в себя управление ресурсами сотрудника
7. Какие признаки свидетельствуют о снижении работоспособности
8. Как организовать режим труда и отдыха в коллективе
9. В чем заключается роль руководителя в поддержании устойчивости персонала
10. Какие инструменты диагностики состояния сотрудников используются в практике

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8

Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы к устному зачету

1. Раскройте сущность управленческой ортобиотики как направления, соединяющего психофизиологию и управление персоналом, в чем заключается её значение для обеспечения устойчивости деятельности руководителя и сотрудников, какие задачи она решает в организации

2. Охарактеризуйте основные психофизиологические механизмы работоспособности, какие факторы влияют на её динамику в течение рабочего дня, каким образом эти знания используются в управленческой практике
3. Проанализируйте феномен утомления в профессиональной деятельности, какие виды утомления выделяются, как они проявляются в управленческой деятельности и как отражаются на качестве решений
4. Раскройте понятие саморегуляции в управлении, какие техники используются для поддержания функционального состояния, каким образом руководитель может внедрять их в практику работы с персоналом
5. Охарактеризуйте стресс как фактор управленческой деятельности, какие источники стресса характерны для руководителей и сотрудников, как стресс влияет на эффективность труда и взаимодействие в коллективе
6. Проанализируйте взаимосвязь между режимом труда и отдыха и эффективностью деятельности, какие подходы к организации рабочего времени являются наиболее обоснованными с точки зрения ортобиотики
7. Раскройте роль руководителя в формировании устойчивой рабочей среды, какие управленческие решения способствуют поддержанию работоспособности персонала и профилактике перегрузки
8. Охарактеризуйте методы диагностики функционального состояния сотрудников, какие показатели могут использоваться, как интерпретируются результаты и применяются в управлении
9. Проанализируйте влияние организационной культуры на состояние сотрудников, какие элементы культуры способствуют или препятствуют поддержанию устойчивости и эффективности
10. Раскройте понятие ресурсного состояния в профессиональной деятельности, какие компоненты оно включает, как его можно диагностировать и развивать
11. Охарактеризуйте особенности работоспособности в условиях многозадачности и информационной перегрузки, какие управленческие решения позволяют снизить негативные эффекты
12. Проанализируйте взаимосвязь между индивидуальными особенностями сотрудников и их работоспособностью, как учитывать эти различия при управлении персоналом
13. Раскройте значение восстановления в системе управления персоналом, какие методы восстановления используются и как они интегрируются в организационные процессы

14. Охарактеризуйте влияние физических и психических факторов на эффективность труда, как учитывать их при проектировании рабочих процессов
15. Проанализируйте подходы к профилактике профессионального выгорания, какие управленческие и индивидуальные меры являются наиболее эффективными
16. Раскройте роль обратной связи в поддержании устойчивости персонала, как она влияет на состояние сотрудников и качество работы
17. Охарактеризуйте влияние социальных льгот и мер поддержки на работоспособность сотрудников, в чем их ограниченность и как они должны сочетаться с другими управленческими инструментами
18. Проанализируйте связь между качеством управленческих решений и состоянием руководителя, какие механизмы лежат в основе этой зависимости
19. Раскройте значение планирования и структурирования деятельности для поддержания работоспособности, какие инструменты используются в практике управления
20. Охарактеризуйте интеграцию принципов управленческой ортобиотики в систему управления персоналом, какие результаты это дает для организации

Тест

1. Что является ключевым предметом управленческой ортобиотики?
А) разработка систем оплаты труда
Б) анализ организационной структуры
В) **поддержание работоспособности и устойчивости в профессиональной деятельности ✓**
Г) формирование корпоративного бренда
2. Какой фактор в наибольшей степени влияет на развитие утомления?
А) наличие формальных регламентов
Б) **длительная нагрузка без восстановления ресурсов ✓**
В) использование стандартных процедур
Г) высокая степень контроля
3. Что относится к психофизиологическим показателям состояния работника?
А) уровень дохода
Б) **уровень утомления и концентрации внимания ✓**
В) стаж работы
Г) должностные обязанности
4. Какой подход соответствует принципам ортобиотики?
А) увеличение нагрузки при снижении эффективности
Б) **игнорирование состояния сотрудников**

- В) **учет циклов работоспособности при планировании деятельности** ✓
Г) сокращение времени отдыха
5. Что является проявлением профессионального выгорания?
А) рост мотивации
Б) повышение вовлеченности
В) **эмоциональное истощение и снижение эффективности** ✓
Г) увеличение инициативности
6. Какой метод относится к саморегуляции?
А) делегирование полномочий
Б) **дыхательные техники и переключение внимания** ✓
В) разработка инструкций
Г) контроль выполнения задач
7. Что способствует поддержанию работоспособности?
А) увеличение продолжительности рабочего дня
Б) **чередование нагрузки и восстановления** ✓
В) усиление контроля
Г) сокращение перерывов
8. Какой фактор влияет на качество решений руководителя?
А) количество подчиненных
Б) **функциональное состояние и уровень утомления** ✓
В) размер организации
Г) тип отчетности
9. Что относится к организационным мерам поддержания устойчивости?
А) изменение заработной платы
Б) **оптимизация режима труда и отдыха** ✓
В) увеличение числа отчетов
Г) ужесточение дисциплины
10. Что характеризует высокую работоспособность?
А) постоянная занятость
Б) **устойчивое внимание и продуктивность без перегрузки** ✓
В) отсутствие перерывов
Г) увеличение времени работы
11. Какой фактор усиливает стресс?
А) четкая структура задач
Б) **информационная перегрузка и неопределенность** ✓
В) регулярные перерывы
Г) поддержка руководства
12. Что является целью диагностики состояния сотрудников?
А) контроль дисциплины

- Б) **выявление уровня ресурсов и рисков снижения эффективности** ✓
 - В) оценка квалификации
 - Г) определение заработной платы
13. Как влияет многозадачность на работоспособность?
- А) повышает концентрацию
 - Б) не влияет
 - В) **снижает качество выполнения задач и увеличивает утомление** ✓
 - Г) увеличивает мотивацию
14. Что относится к методам восстановления?
- А) увеличение нагрузки
 - Б) **организация перерывов и смена деятельности** ✓
 - В) усиление контроля
 - Г) сокращение времени отдыха
15. Какова роль руководителя в ортобиотике?
- А) только контроль
 - Б) только планирование
 - В) **создание условий для устойчивой и эффективной деятельности** ✓
 - Г) выполнение задач сотрудников
16. Что влияет на снижение внимания?
- А) высокая мотивация
 - Б) **переутомление и перегрузка** ✓
 - В) наличие инструкций
 - Г) опыт работы
17. Какой фактор способствует устойчивости персонала?
- А) увеличение нагрузки
 - Б) **поддержка и адекватная организация работы** ✓
 - В) жесткий контроль
 - Г) сокращение ресурсов
18. Что отражает ресурсное состояние?
- А) уровень дохода
 - Б) стаж работы
 - В) **совокупность психофизиологических и психологических ресурсов** ✓
 - Г) должность
19. Какова функция саморегуляции?
- А) контроль других
 - Б) планирование задач
 - В) **поддержание оптимального состояния для деятельности** ✓
 - Г) распределение обязанностей

20. Какой элемент может дополнять систему поддержания работников?

- А) только инструкции
- Б) только контроль
- В) **социальные льготы как вспомогательный инструмент** ✓
- Г) только штрафы

Кейс 1

В крупной компании, занимающейся проектной деятельностью, в течение последнего года наблюдается снижение качества выполнения задач и увеличение числа ошибок.

Руководители подразделений отмечают, что сотрудники стали чаще допускать просчеты, увеличилось время выполнения задач, возросло количество конфликтов. При этом формально нагрузка сотрудников не изменилась, а показатели рабочего времени соответствуют нормативам. Руководство связывает происходящее с недостаточной мотивацией и усиливает контроль, вводит дополнительные отчеты и увеличивает требования к срокам выполнения задач

Дополнительный анализ показывает, что сотрудники работают в условиях высокой информационной перегрузки, постоянно переключаются между задачами, практически не делают перерывов. Руководители сами находятся в состоянии хронической усталости, принимают решения в условиях дефицита времени, игнорируют сигналы перегрузки. Система поддержки персонала ограничивается стандартными выплатами и не учитывает фактическое состояние сотрудников

Задание: проанализировать причины снижения эффективности с позиций управленческой ортобиотики, определить ключевые психофизиологические и организационные факторы, сформулировать выводы о состоянии управления персоналом, предложить меры по восстановлению работоспособности и повышению эффективности деятельности

Кейс 2

В небольшой организации с устойчивым финансовым положением сотрудники получают расширенный пакет социальных льгот, включая дополнительные выплаты, компенсации и бонусы. Несмотря на это, руководство сталкивается с проблемой снижения вовлеченности сотрудников, формального выполнения задач и отсутствия инициативы. Руководитель отмечает, что сотрудники выполняют только минимально необходимые действия и избегают дополнительной ответственности

При более детальном рассмотрении выясняется, что в организации отсутствует системное управление нагрузкой, задачи распределяются неравномерно, сотрудники часто перегружены срочными заданиями, отсутствует четкая структура рабочего дня.

Руководитель не уделяет внимания состоянию сотрудников, не использует методы саморегуляции и диагностики состояния, ориентируется преимущественно на формальные показатели и систему льгот

Задание: проанализировать причины снижения вовлеченности и эффективности, оценить роль социальных льгот в данной ситуации, определить недостатки в системе управления, предложить комплекс мер по формированию устойчивой и продуктивной рабочей среды

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если дано полное и точное раскрытие содержания управленческой ортобиотики, продемонстрировано понимание психофизиологических основ работоспособности, показана способность связывать

	теоретические положения с практическими задачами управления персоналом, даны обоснованные выводы и предложения без фактических и логических ошибок
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в целом верно, показано понимание ключевых понятий и связей, допущены незначительные неточности, выводы в основном обоснованы и связаны с задачами управления персоналом
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если раскрыты отдельные положения дисциплины, но отсутствует целостность анализа, наблюдаются ошибки в интерпретации понятий, связь с практикой управления персоналом выражена слабо
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание базовых понятий управленческой ортобиотики, допущены существенные ошибки, отсутствуют обоснованные выводы и связь с задачами управления персоналом



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОСНОВЫ БИЗНЕС-ТРЕНИНГА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить литературу по теме «Бизнес-тренинг как инструмент обучения персонала» и подготовить краткий аналитический конспект (2–3 страницы), включающий сопоставление подходов к обучению взрослых, роли тренинга в системе управления персоналом и его связи с задачами развития корпоративных практик.

Вариант 2. Провести самонаблюдение и анализ собственной реакции в учебной групповой активности (мини-дискуссия или групповое упражнение), зафиксировать особенности восприятия, участия, взаимодействия с другими участниками, а также описать способы саморегуляции и управления поведением в группе, сделать выводы о применимости данных наблюдений в бизнес-тренинге.

Вариант 3. Провести на одном участнике простую диагностическую процедуру (опросник мотивации к обучению или удовлетворенности обучением), обработать результаты, представить краткий анализ и сформулировать выводы о возможностях использования полученных данных при проектировании программ обучения персонала.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка программы бизнес-тренинга для организации

Разработать проект программы бизнес-тренинга для конкретной организации (коммерческой или государственной) с учетом задач управления персоналом. В задании необходимо описать контекст организации, выявить и обосновать запрос на обучение, определить целевую группу персонала, сформулировать цели и ожидаемые результаты тренинга. Требуется разработать структуру программы (модули, упражнения, методы), описать логику проведения тренинга, предложить способы учета психофизиологических и мотивационных особенностей участников, а также определить критерии оценки эффективности программы и варианты использования результатов для разработки корпоративных практик.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 –

предложений		доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Основной задачей бизнес-тренинга в системе управления персоналом является:
 - Передача теоретических знаний
 - Формирование практических навыков и развитие профессиональной эффективности ✓
 - Контроль дисциплины персонала
 - Аттестация сотрудников
- Какой фактор в наибольшей степени влияет на эффективность бизнес-тренинга:
 - Длительность обучения
 - Соответствие содержания тренинга запросу организации ✓
 - Количество участников
 - Использование презентаций
- Охарактеризуйте этапы проектирования бизнес-тренинга и поясните, какие данные необходимо учитывать при формировании программы (в ответе должны быть отражены: анализ запроса, цели, структура программы, особенности целевой группы, методы обучения).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего бизнеса наблюдается снижение эффективности работы отдела продаж. Руководство принимает решение провести бизнес-тренинг, направленный на развитие навыков коммуникации и работы с клиентами. Запрос формулируется обобщенно: «повысить эффективность сотрудников». Предыдущий опыт обучения показал низкую вовлеченность участников и отсутствие устойчивых изменений в поведении.

Дополнительно установлено, что сотрудники имеют разный уровень опыта, часть из них демонстрирует сопротивление обучению, а руководители не участвуют в процессе внедрения результатов тренинга. При этом в организации отсутствует система оценки эффективности обучения.

Задание: проанализировать представленную ситуацию, выявить ключевые проблемы в формировании и реализации запроса на бизнес-тренинг, определить недостатки в системе управления обучением персонала, предложить структуру тренинговой программы и рекомендации по повышению ее эффективности, включая методы оценки результатов.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведен один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Бизнес-тренинг как инструмент развития персонала в организации
2. Ограничения тренингового формата в решении управленческих задач
3. Роль анализа запроса в эффективности обучения персонала
4. Групповая динамика и ее влияние на результаты обучения
5. Сопротивление обучению как фактор неэффективности тренинга
6. Связь бизнес-тренинга и корпоративной культуры
7. Оценка эффективности обучения персонала: подходы и проблемы
8. Роль руководителя в закреплении результатов обучения

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основы обучения взрослых в организации
2. Бизнес-тренинг в системе управления персоналом
3. Методы активного обучения в корпоративной среде
4. Анализ потребностей в обучении персонала
5. Проектирование программ обучения в организации
6. Групповая динамика в процессе обучения
7. Методы оценки эффективности обучения персонала
8. Психологические особенности восприятия обучения взрослыми
9. Развитие управленческих компетенций средствами тренинга
10. Организационные условия эффективности обучения персонала

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Роль бизнес-тренинга в развитии профессиональной эффективности сотрудников
Тема 2 Методы анализа запроса на обучение персонала
Тема 3 Структура и логика построения тренинговой программы
Тема 4 Особенности работы с группой в бизнес-тренинге
Тема 5 Методы повышения вовлеченности участников обучения
Тема 6 Работа с сопротивлением в процессе тренинга
Тема 7 Методы оценки результатов обучения персонала
Тема 8 Влияние корпоративной культуры на обучение
Тема 9 Формирование навыков коммуникации в тренинге
Тема 10 Использование обратной связи в обучении персонала

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что представляет собой бизнес-тренинг как форма обучения персонала
2. Каковы основные цели бизнес-тренинга
3. Какие этапы включает проектирование тренинга
4. Что такое анализ запроса на обучение
5. Какие методы используются в бизнес-тренинге
6. Что такое групповая динамика
7. Какова роль ведущего тренинга
8. Какие факторы влияют на эффективность обучения
9. Как оценивается результат тренинга
10. В чем связь обучения и задач управления персоналом

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная

	аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Вопросы к зачету

1. Бизнес-тренинг как инструмент системы управления персоналом
2. Цели и задачи обучения персонала в организации
3. Теоретические основы обучения взрослых
4. Анализ потребностей в обучении персонала
5. Формирование запроса на бизнес-тренинг
6. Проектирование программы обучения
7. Структура тренинговой программы
8. Методы и формы обучения в тренинге
9. Групповая динамика в обучении
10. Роль ведущего тренинга
11. Работа с сопротивлением участников
12. Методы активного обучения
13. Обратная связь в обучении
14. Оценка эффективности обучения персонала
15. Перенос результатов обучения в практику
16. Связь обучения и корпоративной культуры
17. Особенности обучения управленческих кадров
18. Организация процесса обучения в компании
19. Ошибки при проведении бизнес-тренинга
20. Использование результатов обучения в управлении персоналом

Тест (20 вопросов)

1. Какова основная цель бизнес-тренинга в системе управления персоналом организации:
 - А) Передача теоретических знаний сотрудникам без ориентации на практику
 - Б) Контроль уровня подготовки и формальная оценка знаний сотрудников
 - В) Формирование и развитие профессиональных навыков, направленных на повышение эффективности деятельности сотрудников ✓
 - Г) Проведение аттестационных мероприятий и проверка дисциплины

2. На каком ключевом принципе базируется обучение взрослых в рамках бизнес-тренинга:
 - А) Принудительное усвоение информации без учета опыта участников
 - Б) Усвоение информации через практический опыт и активное включение в деятельность ✓
 - В) Заучивание теоретического материала без его применения
 - Г) Контроль и повторение информации
3. С какой целью осуществляется анализ запроса организации на проведение бизнес-тренинга:
 - А) Для увеличения продолжительности обучения
 - Б) Для определения целей, задач и ожидаемых результатов обучения персонала ✓
 - В) Для сокращения затрат на обучение
 - Г) Для формального согласования программы
4. Что наиболее точно отражает сущность групповой динамики в процессе бизнес-тренинга:
 - А) Формальная структура организации
 - Б) Совокупность процессов взаимодействия, влияющих на поведение и результаты участников группы ✓
 - В) Индивидуальная мотивация сотрудников
 - Г) Административное управление участниками
5. Какой показатель в наибольшей степени свидетельствует об эффективности бизнес-тренинга:
 - А) Количество участников, прошедших обучение
 - Б) Изменение поведения и профессиональной деятельности сотрудников после обучения ✓
 - В) Объем представленного материала
 - Г) Длительность тренинга
6. От чего в наибольшей степени зависит результативность обучения персонала в формате бизнес-тренинга:
 - А) От объема теоретического материала
 - Б) От соответствия содержания тренинга задачам организации и потребностям персонала ✓
 - В) От количества используемых презентаций
 - Г) От формата помещения
7. Какова основная профессиональная роль ведущего бизнес-тренинга в процессе обучения:
 - А) Контроль выполнения заданий участниками
 - Б) Организация и сопровождение процесса обучения, направленного на развитие участников ✓
 - В) Административное управление участниками
 - Г) Оценка результатов деятельности сотрудников

8. Как следует понимать сопротивление участников в процессе бизнес-тренинга:
- А) Как отказ от выполнения заданий
 - Б) Как естественную реакцию на изменения и новые требования, требующую профессиональной работы ✓
 - В) Как проявление дисциплинарных нарушений
 - Г) Как показатель низкой квалификации
9. С какой целью используется обратная связь в процессе бизнес-тренинга:
- А) Для контроля и оценки участников
 - Б) Для развития участников и корректировки их поведения и навыков ✓
 - В) Для формального завершения занятия
 - Г) Для фиксации результатов обучения
10. Какие методы в наибольшей степени относятся к методам активного обучения в бизнес-тренинге:
- А) Преимущественно лекционные формы подачи материала
 - Б) Методы, предполагающие активное участие, моделирование ситуаций и практическое взаимодействие ✓
 - В) Контрольные задания и тестирование
 - Г) Самостоятельное чтение литературы
11. На основании каких критериев определяется целевая группа для проведения бизнес-тренинга:
- А) На основании демографических характеристик сотрудников
 - Б) На основании задач профессиональной деятельности и потребностей в развитии компетенций ✓
 - В) На основании личных предпочтений руководителя
 - Г) На основании доступности сотрудников
12. Что включает в себя программа бизнес-тренинга как управленческий инструмент:
- А) Общий план проведения мероприятий
 - Б) Структурированную систему модулей, упражнений и методов, направленных на достижение целей обучения ✓
 - В) Перечень документов
 - Г) График работы сотрудников
13. На что в первую очередь должен быть ориентирован эффективный бизнес-тренинг:
- А) На передачу теоретических знаний
 - Б) На формирование практических навыков и их применение в профессиональной деятельности ✓
 - В) На контроль усвоения материала
 - Г) На соблюдение регламента
14. От чего в значительной степени зависит вовлеченность участников в процесс обучения:
- А) От длительности тренинга
 - Б) От используемых методов, активности и значимости содержания для

участников ✓

В) От количества участников

Г) От времени проведения

15. Почему управление временем является важным элементом проведения бизнес-тренинга:

А) Для соблюдения формальных требований

Б) Для обеспечения логичности, последовательности и эффективности процесса обучения ✓

В) Для контроля участников

Г) Для сокращения программы

16. За счет каких механизмов обеспечивается закрепление результатов обучения персонала:

А) За счет контроля знаний

Б) За счет практического применения полученных навыков в профессиональной деятельности ✓

В) За счет повторения теоретического материала

Г) За счет отчетности

17. Каким образом корпоративная культура организации влияет на эффективность бизнес-тренинга:

А) Не оказывает влияния

Б) Определяет отношение к обучению, уровень вовлеченности и возможности внедрения результатов ✓

В) Влияет только на длительность обучения

Г) Влияет только на состав группы

18. В чем заключается основное назначение метода анализа кейсов в бизнес-тренинге:

А) В передаче теоретических знаний

Б) В развитии способности анализировать ситуации и принимать обоснованные решения ✓

В) В контроле знаний

Г) В оценке дисциплины

19. Какой результат следует считать основным итогом проведения бизнес-тренинга:

А) Увеличение объема знаний сотрудников

Б) Формирование и развитие профессиональных навыков, применимых в деятельности ✓

В) Подготовка отчетности

Г) Проведение оценки персонала

20. С какой целью проводится оценка эффективности обучения персонала в организации:

А) Для формальной отчетности

Б) Для совершенствования программ обучения и повышения их результативности ✓

- В) Для контроля сотрудников
Г) Для проверки знаний

Кейс 1

В компании внедряется новая система управления, однако сотрудники демонстрируют низкую вовлеченность и сопротивление изменениям. Руководство решает провести обучение, но не определяет четкие цели и ожидаемые результаты. После проведения тренинга изменений в работе сотрудников не наблюдается.

Задание: проанализировать причины неэффективности обучения, определить ошибки в проектировании и проведении тренинга, предложить рекомендации по разработке эффективной программы.

Кейс 2

Организация планирует развитие управленческого кадрового резерва. Требуется разработать программу обучения для сотрудников с высоким потенциалом. Участники имеют разный опыт и уровень подготовки.

Задание: предложить структуру тренинговой программы, определить методы обучения, описать подходы к оценке эффективности и механизмы внедрения результатов обучения в практику.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано полное и системное раскрытие содержания дисциплины, глубокое понимание теоретических и практических аспектов бизнес-тренинга, обоснованные выводы, умение связывать материал с задачами управления персоналом и карьерного консультирования, логичность и точность изложения без ошибок.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в целом полно, допущены незначительные неточности, присутствует связь с практическими задачами управления персоналом, выводы обоснованы, изложение в целом логично.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание раскрыто частично, имеются пробелы в понимании ключевых понятий, недостаточно выражена связь с практикой управления персоналом, допущены ошибки и нарушения логики изложения.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание основных понятий и подходов, выводы не обоснованы, допущены существенные ошибки, нарушена логика изложения.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

МЕТОДЫ ПСИХОДИАГНОСТИКИ В КАРЬЕРНОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1.

Изучить литературу по теме надежности, валидности и стандартизации психодиагностических методик и подготовить аналитический конспект с сопоставлением критериев качества диагностических инструментов. Дополнительно провести наблюдение за собственной реакцией на прохождение тестовой методики и описать факторы, влияющие на результат. Провести на другом человеке краткий опросник профессиональных интересов и подготовить обзор результатов с интерпретацией в логике задач управления персоналом.

Вариант 2.

Изучить теории профессионального самоопределения и мотивации (Климов, Холланд, Шейн) и подготовить аналитический конспект с выделением различий подходов. Отработать технику структурированного наблюдения за поведением в ситуации выбора (например, профессионального) и описать результаты. Провести диагностику мотивационного профиля другого человека и сформулировать выводы для задач развития персонала.

Вариант 3.

Изучить подходы к интерпретации психодиагностических данных и подготовить аналитический конспект по структуре психологического заключения. Отработать технику формулирования обратной связи по результатам диагностики и описать результат. Провести комплексную диагностику (не менее двух методик) и подготовить краткое заключение с рекомендациями в контексте управления персоналом.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка диагностической программы карьерного консультирования

Необходимо разработать программу психодиагностического обследования для организации, испытывающей трудности с профессиональным развитием сотрудников. В рамках задания требуется: проанализировать ситуацию (низкая мотивация, текучесть, несоответствие должностей), сформулировать диагностические гипотезы, подобрать батарею методик (способности, личность, мотивация), описать процедуру проведения диагностики и представить структуру итогового заключения. Важно опираться на содержание дисциплины, учитывать задачи управления персоналом, а также продемонстрировать понимание психометрических требований и этических аспектов.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала

Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой критерий психодиагностической методики отражает стабильность результатов при повторном измерении?
 - валидность
 - репрезентативность
 - надежность (правильный ответ)
 - стандартизация
- Что является основой формирования батареи диагностических методик в карьерном консультировании?
 - случайный выбор методик
 - принцип взаимодополнения (правильный ответ)
 - предпочтения консультанта
 - доступность тестов в сети
- Перечислите основные элементы психологического заключения и поясните их значение для задач управления персоналом.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации наблюдается высокая текучесть среди молодых сотрудников. Руководство предполагает, что причина связана с неправильным подбором и отсутствием учета профессиональных интересов. Было проведено частичное тестирование, показавшее высокий уровень интеллекта у сотрудников, но низкую удовлетворенность работой.

Дополнительно выявлено, что сотрудники демонстрируют низкую вовлеченность и не связывают свою карьеру с организацией. Отсутствуют системные подходы к диагностике и развитию персонала.

Задание: проанализировать диагностическую ситуацию, выявить возможные причины противоречий в данных, предложить диагностическую программу и сформулировать рекомендации для управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации

рекомендаций		частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Границы применения психодиагностики в карьерном консультировании
2. Этические дилеммы при диагностике персонала
3. Соотношение интересов организации и личности в диагностике
4. Надежность против практической применимости методик
5. Роль мотивации в интерпретации результатов диагностики
6. Ограничения тестовых методов в оценке потенциала
7. Диагностика как инструмент развития или отбора
8. Влияние обратной связи на профессиональное самоопределение

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания

Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основы психодиагностики в профессиональной сфере
2. Психометрические требования к диагностическим методикам
3. Профессионально важные качества и их диагностика
4. Диагностика профессиональных интересов
5. Мотивационный профиль личности в карьере
6. Пятифакторная модель личности в оценке персонала
7. Этические аспекты психодиагностики
8. Интерпретация результатов диагностики
9. Диагностика потенциала и обучаемости
10. Роль психодиагностики в управлении персоналом

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме

Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Диагностика профессиональных интересов: сравнительный анализ методик
Тема 2. Надежность и валидность: практическое значение
Тема 3. Профессионально важные качества в разных видах деятельности
Тема 4. Мотивационные теории в карьерном консультировании
Тема 5. Использование личностных опросников в оценке персонала
Тема 6. Ошибки интерпретации психодиагностических данных
Тема 7. Психодиагностика в системе управления персоналом
Тема 8. Ассессмент как комплексный метод диагностики
Тема 9. Обратная связь по результатам диагностики
Тема 10. Ограничения тестирования в профессиональной оценке

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что такое психодиагностика в карьерном консультировании?
2. Какие критерии качества диагностических методик существуют?
3. Что включает понятие профессионально важных качеств?
4. В чем различие между надежностью и валидностью?
5. Что такое мотивационный профиль личности?
6. Какие виды диагностических методик применяются?
7. Что такое диагностическая гипотеза?
8. Как формируется батарея тестов?
9. Что включает психологическое заключение?
10. Какие этические требования предъявляются к диагностике?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать

	материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. Раскройте сущность и основные задачи психодиагностики в карьерном консультировании, охарактеризуйте её место в системе управления персоналом и обоснуйте значение для профессионального самоопределения и развития.
2. Проанализируйте роль психодиагностики как инструмента принятия управленческих решений в организации, включая подбор, оценку и развитие персонала.
3. Дайте развернутую характеристику понятию профессионально важных качеств, опишите подходы к их выделению и методы диагностики в различных видах профессиональной деятельности.
4. Раскройте содержание и значение карьерных ориентаций личности, проанализируйте их влияние на выбор профессионального пути и устойчивость карьерного развития.
5. Охарактеризуйте мотивационный профиль личности и его значение для прогнозирования профессионального поведения и эффективности деятельности.
6. Сравните основные теории профессионального выбора и самоопределения, покажите их практическое применение в карьерном консультировании.

7. Раскройте понятие надежности психодиагностических методик, опишите способы её оценки и значение для практики управления персоналом.
8. Проанализируйте понятие валидности, охарактеризуйте её виды и объясните, каким образом она влияет на достоверность диагностических выводов.
9. Объясните значение стандартизации и нормативных показателей в психодиагностике, покажите их роль в интерпретации результатов.
10. Опишите процесс планирования психодиагностической сессии, включая формулирование гипотез, выбор методов и учет контекстных факторов.
11. Раскройте принцип формирования батареи диагностических методик и обоснуйте необходимость комплексного подхода к оценке личности.
12. Проанализируйте методы диагностики когнитивных способностей и их значение в оценке профессионального потенциала.
13. Охарактеризуйте методы диагностики профессиональных интересов и их роль в задачах профориентации и управления персоналом.
14. Раскройте возможности и ограничения личностных опросников в контексте карьерного консультирования и оценки персонала.
15. Проанализируйте особенности применения проективных методик в карьерной психодиагностике, включая их преимущества и ограничения.
16. Опишите процесс интерпретации психодиагностических данных, включая анализ противоречий и интеграцию результатов различных методик.
17. Раскройте структуру и требования к психологическому заключению в карьерном консультировании, обоснуйте его значение для управленческих решений.
18. Проанализируйте технологии предоставления обратной связи по результатам диагностики, включая работу с сопротивлением и искажениями восприятия.
19. Охарактеризуйте основные этические принципы психодиагностики, включая вопросы конфиденциальности, информированного согласия и ответственности специалиста.
20. Обоснуйте значение психодиагностики в разработке программ развития персонала и формировании индивидуальных траекторий профессионального роста.

Тест (20 вопросов)

1. Какой из перечисленных критериев качества психодиагностической методики наиболее полно отражает степень соответствия получаемых с её помощью результатов тем психологическим характеристикам, для измерения которых она предназначена?

- А) стабильность результатов при повторном измерении
 - Б) точность измерения заявленного психологического конструкта ✓
 - В) простота проведения процедуры
 - Г) удобство обработки данных
2. Какое определение наиболее точно раскрывает содержание понятия надежности психодиагностической методики в контексте ее применения в карьерном консультировании и управлении персоналом?
- А) соответствие результатов поставленной цели исследования
 - Б) устойчивость и воспроизводимость результатов при повторных измерениях ✓
 - В) соответствие методики профессиональным стандартам
 - Г) соответствие методики ожиданиям заказчика
3. Что в наибольшей степени отражает сущность профессионально важных качеств в контексте психодиагностики и оценки персонала?
- А) случайные индивидуальные характеристики личности
 - Б) устойчивые качества, обеспечивающие успешность профессиональной деятельности ✓
 - В) ситуативные поведенческие реакции
 - Г) исключительно когнитивные способности
4. Какой элемент является исходной точкой при планировании психодиагностического обследования в карьерном консультировании?
- А) выбор конкретной методики
 - Б) формулирование диагностической гипотезы ✓
 - В) определение времени проведения
 - Г) анализ технических условий
5. В чем заключается основное содержание карьерных ориентаций личности в контексте их диагностики и использования в управлении персоналом?
- А) в совокупности профессиональных навыков
 - Б) в системе ценностей и предпочтений, определяющих направление профессионального развития ✓
 - В) в уровне интеллектуальных способностей
 - Г) в уровне образования
6. Что в наибольшей степени отражает сущность стандартизации психодиагностической методики при ее применении в практике карьерного консультирования?
- А) адаптация методики под каждого клиента
 - Б) унификация процедуры проведения и интерпретации результатов ✓
 - В) изменение шкал оценки
 - Г) упрощение содержания теста
7. На выявление каких аспектов личности в первую очередь направлены проективные психодиагностические методы при их использовании в карьерном консультировании?
- А) наблюдаемых форм поведения

- Б) скрытых, неосознаваемых характеристик личности ✓
 - В) уровня интеллектуального развития
 - Г) профессиональных навыков
8. Как наиболее корректно определяется понятие батареи психодиагностических методик в контексте решения задач управления персоналом?
- А) применение одной универсальной методики
 - Б) совокупность взаимодополняющих диагностических инструментов, направленных на комплексную оценку личности ✓
 - В) использование случайного набора тестов
 - Г) проведение одного опросника в разных условиях
9. В чем заключается основное содержание процесса интерпретации результатов психодиагностического обследования в карьерном консультировании?
- А) в сборе исходных данных
 - Б) в осмыслении и объяснении полученных результатов с учетом профессионального контекста ✓
 - В) в проведении тестирования
 - Г) в формальном оформлении результатов
10. Каким образом мотивационные характеристики обследуемого могут влиять на результаты психодиагностики в практике управления персоналом?
- А) не оказывают влияния на результаты
 - Б) способны существенно изменять результаты и требуют учета при интерпретации ✓
 - В) влияют только на время выполнения теста
 - Г) влияют только на оформление результатов
11. Что является основным предметом диагностики профессиональных интересов в рамках карьерного консультирования?
- А) уровень интеллектуального развития
 - Б) система предпочтений и склонностей в выборе видов деятельности ✓
 - В) уровень образования
 - Г) уровень стрессоустойчивости
12. Какое требование предъявляется к обратной связи по результатам психодиагностики в контексте профессиональной деятельности консультанта?
- А) она должна быть максимально формализованной
 - Б) она должна быть понятной, корректной и ориентированной на развитие ✓
 - В) она должна содержать только числовые показатели
 - Г) она должна быть максимально краткой
13. Какой из перечисленных принципов относится к основным этическим требованиям проведения психодиагностики в управлении персоналом?
- А) обязательность тестирования
 - Б) соблюдение конфиденциальности полученных данных ✓
 - В) максимальное количество методик

Г) ускорение процедуры диагностики

14. Что представляет собой профиль личности в контексте психодиагностики и карьерного консультирования?
- А) набор тестовых заданий
 - Б) систематизированное описание результатов диагностики по ключевым параметрам личности ✓
 - В) инструкция к методике
 - Г) шкала оценивания
15. С какой целью психодиагностика используется в системе управления персоналом организации?
- А) для формального контроля сотрудников
 - Б) для обоснования решений по развитию, подбору и оценке персонала ✓
 - В) для отчетности
 - Г) для проведения тестирования без анализа
16. Что отражают нормативные показатели, такие как процентиля и стандартные баллы, в психодиагностике?
- А) индивидуальные особенности без сравнения
 - Б) положение результата относительно выборки и нормы ✓
 - В) содержание теста
 - Г) структуру методики
17. Что включает в себя психодиагностическая сессия в контексте карьерного консультирования?
- А) только проведение теста
 - Б) комплекс процедур, включающий сбор данных, тестирование и анализ результатов ✓
 - В) только беседу
 - Г) только оформление результатов
18. Какое требование является ключевым для корректной интерпретации психодиагностических данных в задачах управления персоналом?
- А) использование только одного метода
 - Б) опора на теоретические знания и учет контекста применения ✓
 - В) ориентация на мнение заказчика
 - Г) минимизация анализа
19. В чем заключается основное назначение психодиагностики в профессиональной деятельности консультанта по карьере?
- А) в проведении тестирования как формальной процедуры
 - Б) в получении и анализе информации, необходимой для принятия обоснованных решений ✓
 - В) в контроле сотрудников
 - Г) в оформлении документов

20. С какой целью результаты психодиагностического обследования используются в практике управления персоналом?
- А) исключительно для хранения информации
 - Б) для разработки рекомендаций по профессиональному развитию и принятию кадровых решений ✓
 - В) для контроля выполнения заданий
 - Г) для проведения повторного тестирования

Кейс 1

В крупной компании, работающей в сфере технологических решений, наблюдается системная проблема: сотрудники, успешно прошедшие отбор на позиции среднего уровня управления, в течение первого года демонстрируют снижение эффективности, рост конфликтов в командах и высокий уровень эмоционального выгорания. При этом на этапе отбора использовались стандартизированные тесты интеллектуальных способностей и базовые личностные опросники, результаты которых указывали на высокий потенциал кандидатов.

Дополнительный анализ показал, что сотрудники испытывают трудности в принятии управленческих решений, избегают ответственности и демонстрируют несоответствие между декларируемыми карьерными целями и реальным поведением. Руководство предполагает, что существующая система диагностики не учитывает ключевые аспекты профессионального потенциала и мотивации.

Задание: провести комплексный анализ диагностической ситуации, выявить ограничения применяемых методов, определить недостающие компоненты диагностики (например, мотивация, карьерные ориентации, поведенческие характеристики), предложить расширенную модель психодиагностики, обосновать выбор методик и сформулировать рекомендации для системы управления персоналом.

Кейс 2

В организации, ориентированной на развитие молодых специалистов, была внедрена программа карьерного консультирования с использованием батареи психодиагностических методик (интересы, личность, способности). По итогам диагностики сотруднику было рекомендовано развиваться в аналитическом направлении, однако сам сотрудник выражает устойчивое несогласие с результатами, указывает на высокую вовлеченность в коммуникативные виды деятельности и демонстрирует успешность в работе с клиентами.

В процессе обсуждения выявляется, что результаты тестов показывают высокие когнитивные способности и умеренно выраженные коммуникативные склонности, однако в реальной деятельности сотрудник активно стремится к взаимодействию с людьми. Руководство сомневается в корректности интерпретации данных и в применимости рекомендаций.

Задание: проанализировать противоречие между результатами диагностики и наблюдаемым поведением, определить возможные причины расхождений (включая особенности мотивации, ситуативные факторы, ограничения методик), предложить подход к интеграции данных и формированию корректного психологического заключения, а также разработать рекомендации для дальнейшего профессионального развития сотрудника в системе управления персоналом.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто полно и точно, демонстрируется глубокое понимание теоретических и методологических основ, осуществляется уверенное применение знаний к задачам управления персоналом и карьерного консультирования, отсутствуют существенные ошибки, изложение логично и аргументировано.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание раскрыто в целом корректно, допущены незначительные неточности, присутствует понимание ключевых понятий и связей, имеются попытки применения к практическим задачам, структура ответа в целом логична.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание раскрыто частично, имеются пробелы в понимании основных понятий, слабая связь с задачами управления персоналом, присутствуют ошибки и недостаточная логичность изложения.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание ключевых понятий и связей, допущены существенные ошибки, изложение фрагментарное и нелогичное.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

МОТИВАЦИЯ КАРЬЕРЫ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Задание 1. Изучить научную и учебную литературу по темам «карьерные мотивы личности» и «теории профессионального выбора», подготовить аналитический конспект, в котором сопоставить не менее трех теоретических подходов, выделить различия в трактовке мотивации и показать, как данные подходы могут использоваться в задачах управления персоналом и карьерного консультирования.

Задание 2. Провести самонаблюдение и анализ собственных карьерных мотивов с использованием техники рефлексивного анализа (описание значимых профессиональных выборов, факторов удовлетворенности и неудовлетворенности, ожиданий от будущей карьеры), оформить результаты в виде структурированного отчета с выводами о ведущих мотивах и их динамике.

Задание 3. Провести на одном респонденте диагностику карьерной мотивации с использованием одной из методик (опросник мотивации достижения, карта карьерных якорей, опросник профессиональных предпочтений), дополнить исследование элементами глубинного интервью, представить краткий аналитический обзор результатов и сформулировать выводы о мотивах, ценностях и возможных карьерных траекториях.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Диагностика и анализ карьерной мотивации сотрудника

Необходимо разработать и реализовать мини-проект по диагностике карьерной мотивации сотрудника (или группы сотрудников) в конкретной организации либо на примере условной компании. В рамках задания требуется: сформировать диагностическую программу (подобрать опросники, элементы интервью, при необходимости – наблюдение), провести сбор данных, проанализировать результаты с точки зрения карьерных мотивов, ценностей и факторов выбора, сопоставить их с условиями труда и задачами управления персоналом. На основе анализа необходимо предложить рекомендации по развитию карьерной траектории сотрудника и мерам по повышению его вовлеченности и удержания. В работе следует опираться на теории мотивации, подходы к профессиональному самоопределению, а также учитывать психофизиологические и личностные особенности.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура

решения		
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

1. Вопрос
 - a) Вариант 1
 - b) Вариант 2
 - c) Вариант 3 (правильный ответ)
2. Открытый вопрос

Критерии оценивания:

- *1 балл за каждый правильный ответ.*

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего размера (штат 250 человек), занимающейся разработкой образовательных продуктов, наблюдается высокая текучесть сотрудников в возрасте до 30 лет. Руководство отмечает, что сотрудники демонстрируют высокий уровень вовлеченности в первые 6–8 месяцев работы, активно включаются в проекты, проявляют инициативу, однако затем начинают терять интерес, снижается продуктивность, увеличивается количество увольнений. При этом уровень заработной платы соответствует рынку, условия труда оцениваются как комфортные, коллектив — благоприятный.

В ходе предварительных бесед сотрудники отмечают, что им «не хватает развития», «непонятны перспективы», «работа становится однообразной». Некоторые сотрудники указывают на несоответствие ожиданий и реального содержания работы, другие - на отсутствие возможности влиять на результат. Руководство компании рассматривает возможность внедрения программ развития, однако не понимает, какие именно факторы являются ключевыми для удержания сотрудников.

Задание по кейсу: проанализировать ситуацию с точки зрения карьерной мотивации сотрудников, выявить возможные причины снижения вовлеченности, определить ключевые мотивационные факторы, которые не учитываются организацией, и предложить обоснованные рекомендации по управлению карьерным развитием и удержанию персонала.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания

Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

Влияние жизненных ценностей на карьерный выбор

1. Соотношение внешней и внутренней мотивации в профессиональной деятельности
2. Карьерный успех: объективные и субъективные критерии
3. Роль смысла труда в формировании карьерной мотивации
4. Возможности и ограничения тестовых методов диагностики мотивации
5. Глубинное интервью как инструмент анализа карьерных мотивов
6. Факторы смены профессии в современном рынке труда
7. Самореализация и стабильность как конкурирующие карьерные мотивы

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теории мотивации и их применение в анализе карьерного выбора
2. Карьерные якоря и их влияние на профессиональное развитие
3. Психологические факторы профессионального самоопределения
4. Мотивация достижения и ее роль в карьере
5. Ценностные ориентации личности и профессиональный путь
6. Профессиональная идентичность как фактор карьерной устойчивости
7. Методы диагностики карьерных предпочтений
8. Роль жизненных кризисов в изменении карьерной траектории
9. Карьерные стратегии в условиях неопределенности
10. Влияние организационной среды на карьерную мотивацию

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов

Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Анализ карьерных мотивов на основе интервью с сотрудником
Тема 2 Применение теории карьерных якорей в практике управления персоналом
Тема 3 Использование опросников в диагностике карьерной мотивации
Тема 4 Биографическое интервью как метод анализа профессионального пути
Тема 5 Влияние ценностей на выбор профессии
Тема 6 Сравнительный анализ мотивации сотрудников разных поколений
Тема 7 Роль смысла труда в формировании профессиональной устойчивости
Тема 8 Методы выявления факторов удержания сотрудников
Тема 9 Карьерные ожидания и реальность: причины расхождений
Тема 10 Проектирование карьерной траектории сотрудника

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под карьерной мотивацией
2. Какие факторы влияют на выбор профессиональной деятельности
3. В чем различие внутренней и внешней мотивации
4. Какие существуют теории мотивации
5. Что такое карьерные якоря
6. Какие методы используются для диагностики мотивации

7. В чем особенности глубинного интервью
8. Какие факторы влияют на удовлетворенность работой
9. Что такое профессиональная идентичность
10. Как связаны ценности личности и карьерный выбор

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.

«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма контроля: зачет с оценкой

Вопросы к устному зачету (20 вопросов)

1. Раскройте сущность карьерной мотивации как психологического феномена, охарактеризуйте ее структуру и виды, покажите различия между внутренними и внешними мотивами и их влияние на профессиональный выбор.
2. Проанализируйте основные теории мотивации (иерархия потребностей, теория достижения, теория ожиданий, теория самодетерминации), сопоставьте их возможности для объяснения карьерного поведения личности.
3. Охарактеризуйте роль ценностей и жизненных ориентиров в формировании карьерной мотивации, объясните механизмы их влияния на выбор и смену профессиональной деятельности.
4. Раскройте содержание понятия «карьерные якоря», опишите их типы и объясните, каким образом они проявляются в реальном профессиональном поведении.
5. Проанализируйте этапы профессионального развития личности, покажите, как изменяется мотивация на разных этапах карьеры и какие факторы оказывают на это влияние.
6. Охарактеризуйте понятие профессиональной идентичности, объясните ее роль в устойчивости карьерной траектории и принятии профессиональных решений.
7. Опишите методы диагностики карьерной мотивации, сравните опросники, интервью и наблюдение по их возможностям и ограничениям.
8. Раскройте особенности глубинного интервью как метода исследования карьерных мотивов, опишите его структуру и принципы проведения.
9. Охарактеризуйте биографическое и поведенческое интервью, покажите их значение для анализа профессионального опыта и мотивации.
10. Проанализируйте роль ассессмент-центра в выявлении карьерных мотивов и потенциала развития, опишите его основные инструменты.
11. Раскройте понятие мотивации достижения, объясните ее влияние на карьерный успех и профессиональное развитие.
12. Проанализируйте факторы удовлетворенности работой и их связь с карьерной мотивацией, покажите, какие факторы являются ключевыми для удержания сотрудников.
13. Охарактеризуйте причины смены профессиональной деятельности, объясните роль мотивационных и ценностных факторов в этих процессах.
14. Раскройте особенности карьерной мотивации в условиях неопределенности и изменений на рынке труда.

15. Проанализируйте влияние организационной среды на формирование и трансформацию карьерной мотивации.
16. Охарактеризуйте подходы к карьерному консультированию, покажите, как используются данные диагностики мотивации в работе с клиентом.
17. Раскройте принципы проектирования карьерной траектории, объясните, какие факторы необходимо учитывать.
18. Проанализируйте соотношение самореализации и стабильности как карьерных мотивов, приведите возможные стратегии их согласования.
19. Охарактеризуйте методы выявления факторов удержания сотрудников, покажите их связь с карьерной мотивацией.
20. Проанализируйте ошибки в оценке мотивации сотрудников и их последствия для управления персоналом.

Тест для промежуточной аттестации

1. Какое утверждение наиболее полно отражает сущность карьерной мотивации как комплексного психологического процесса, включающего внутренние и внешние факторы, определяющие выбор, развитие и удержание в профессиональной деятельности?
 1. Карьерная мотивация формируется исключительно под влиянием уровня заработной платы и социальных гарантий
 2. Карьерная мотивация определяется только личностными особенностями и не зависит от условий труда
 3. Карьерная мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, определяющих профессиональный выбор и развитие
(правильный ответ) ✓
 4. Карьерная мотивация возникает только на этапе выбора профессии
2. Какой метод является наиболее эффективным для выявления глубинных карьерных мотивов, ценностей и субъективных представлений о профессиональном развитии?
 1. Формализованный тест с закрытыми вопросами
 2. Глубинное интервью с анализом жизненного и профессионального опыта
(правильный ответ) ✓
 3. Анализ должностной инструкции
 4. Наблюдение за поведением в стандартной ситуации
3. Какое из положений теории самодетерминации наиболее точно объясняет устойчивость карьерной мотивации?
 1. Мотивация усиливается исключительно внешними стимулами
 2. Устойчивость мотивации определяется удовлетворением базовых психологических потребностей в автономии, компетентности и связанности
(правильный ответ) ✓
 3. Мотивация зависит только от уровня контроля со стороны руководителя
 4. Мотивация формируется исключительно в процессе обучения

4. Какое утверждение наиболее точно отражает роль карьерных якорей в профессиональном развитии личности?
1. Карьерные якоря не оказывают влияния на выбор профессии
 2. Карьерные якоря определяют устойчивые предпочтения и ограничения в профессиональном развитии **(правильный ответ) ✓**
 3. Карьерные якоря формируются только под влиянием организации
 4. Карьерные якоря связаны только с уровнем дохода
5. Какой фактор в наибольшей степени влияет на удовлетворенность работой в контексте карьерной мотивации?
1. Только уровень заработной платы
 2. Соответствие работы ценностям и ожиданиям личности **(правильный ответ) ✓**
 3. Наличие формальных регламентов
 4. Длительность рабочего дня
6. Какой подход позволяет наиболее полно оценить карьерный потенциал и мотивацию сотрудника в условиях, приближенных к реальной деятельности?
1. Теоретическое тестирование
 2. Ассессмент-центр с использованием деловых и поведенческих заданий **(правильный ответ) ✓**
 3. Анализ резюме
 4. Беседа в свободной форме
7. Какое утверждение наиболее точно характеризует мотивацию достижения?
1. Стремление избегать ответственности
 2. Стремление к достижению высоких результатов и преодолению трудностей **(правильный ответ) ✓**
 3. Ориентация исключительно на внешние оценки
 4. Отсутствие интереса к результату деятельности
8. Какой метод наиболее адекватен для анализа карьерного пути и выявления ключевых мотивов выбора?
1. Анкетирование с закрытыми вопросами
 2. Биографическое интервью с анализом жизненного пути **(правильный ответ) ✓**
 3. Наблюдение за поведением
 4. Тест на интеллект
9. Какое из утверждений наиболее точно отражает влияние организационной среды на карьерную мотивацию?
1. Организационная среда не влияет на мотивацию

2. Организационная среда может усиливать или ослаблять мотивацию в зависимости от условий труда и возможностей развития (**правильный ответ**) ✓
3. Влияние среды ограничено только уровнем заработной платы
4. Среда влияет только на новичков

10. Какой фактор наиболее часто приводит к смене профессиональной деятельности?

1. Только снижение заработной платы
2. Несоответствие работы личным ценностям и ожиданиям (**правильный ответ**) ✓
3. Увеличение нагрузки
4. Изменение графика работы

Кейсы для анализа

Кейс 1

В крупной компании, занимающейся цифровыми сервисами, наблюдается высокая текучесть молодых специалистов. Несмотря на конкурентную заработную плату и наличие социальных льгот, сотрудники увольняются в течение первого года работы. Руководство отмечает, что сотрудники активно включаются в работу на начальном этапе, однако затем начинают демонстрировать снижение вовлеченности, избегают сложных задач и теряют интерес к проектам.

При проведении внутренних опросов сотрудники указывают на отсутствие понятных карьерных перспектив, недостаток обратной связи, а также ощущение, что их работа не имеет значимого результата. Некоторые сотрудники отмечают, что ожидали большей свободы и возможности самореализации, однако столкнулись с жесткой регламентацией процессов.

Задание: проанализировать ситуацию с точки зрения карьерной мотивации, выявить ключевые причины снижения вовлеченности, определить несоответствие между ожиданиями и реальными условиями, предложить меры по развитию карьерной мотивации и удержанию сотрудников.

Кейс 2

В организации с устойчивой структурой и низкой текучестью кадров сотрудники работают в среднем более 7 лет. Руководство считает это показателем стабильности, однако в последние годы наблюдается снижение инициативности, креативности и готовности к изменениям. Сотрудники выполняют свои обязанности на удовлетворительном уровне, но не стремятся к развитию и не проявляют интереса к новым задачам.

В ходе интервью выяснилось, что сотрудники ценят стабильность, предсказуемость и комфортные условия труда, однако не видят возможностей для профессионального роста и не считают его необходимым. При этом руководство планирует внедрение новых проектов, требующих высокой вовлеченности и готовности к изменениям.

Задание: проанализировать мотивационную структуру сотрудников, выявить причины низкой инициативности, оценить риски для организации, предложить решения по развитию карьерной мотивации и вовлеченности.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано полное и глубокое раскрытие содержания дисциплины, показано системное понимание теорий карьерной мотивации, их связи с профессиональным выбором и развитием, выполнен обоснованный анализ ситуаций с учетом мотивационных факторов и предложены аргументированные решения в задачах управления персоналом и карьерного консультирования, отсутствуют ошибки и соблюдена логика изложения.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в достаточном объеме, показано понимание ключевых теорий и механизмов карьерной мотивации, в целом корректно проведен анализ и предложены решения в контексте управления персоналом, при наличии отдельных неточностей.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если раскрыта часть содержания дисциплины, понимание карьерной мотивации и ее диагностики носит фрагментарный характер, анализ поверхностный, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, имеются ошибки.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание ключевых понятий карьерной мотивации и методов ее диагностики, не продемонстрировано умение анализировать и применять знания в задачах управления персоналом, допущены существенные ошибки.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

1. Изучить литературу по вопросам моделей и этапов профессиональной карьеры, факторов карьерного развития и методов диагностики карьерного потенциала; подготовить краткий аналитический конспект с выделением ключевых подходов, сравнением моделей и выводами о применимости в задачах управления персоналом.
2. Потренировать технику анализа карьерной траектории на собственном профессиональном опыте или кейсе знакомого: выделить этапы, ключевые решения, факторы влияния (мотивация, ценности, организационная среда), описать результат анализа и сформулировать выводы о закономерностях развития.
3. Провести на другом человеке простую методику диагностики карьерных предпочтений (опросник или структурированное интервью), подготовить краткий обзор полученных результатов, интерпретировать их и сделать выводы о карьерных мотивах и возможных направлениях развития.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка карьерной траектории сотрудника

Необходимо разработать проект карьерного развития для сотрудника организации (реальной или описанной), находящегося на начальном или среднем этапе профессионального пути. В рамках задания требуется: проанализировать исходные данные (опыт, навыки, мотивация, ценности, ожидания), определить текущий этап карьерного развития, выявить ограничения и ресурсы, сопоставить ожидания сотрудника с требованиями организации и рынка труда. Далее необходимо предложить возможные карьерные траектории (вертикальные и горизонтальные), обосновать выбор оптимального направления, разработать рекомендации по развитию (обучение, смена задач, наставничество и др.). В работе следует опираться на содержание дисциплины, методы анализа карьеры, а также учитывать задачи управления персоналом и развития сотрудников.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура

Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

1. Что в наибольшей степени отражает сущность профессиональной карьеры как объекта управления?
 - а. Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в организации
 - б. Система профессионального развития, включающая изменения опыта, ролей, мотивации и целей человека (**правильный ответ**)
 - в. Процесс повышения заработной платы сотрудника
 - г. Формальный путь продвижения, определяемый только организацией

2. Какой подход является наиболее обоснованным при анализе карьерного потенциала сотрудника?
 - а. Оценка только уровня образования и стажа работы
 - б. Сравнение заработной платы сотрудника с рыночными показателями
 - в. Комплексный анализ мотивации, ценностей, опыта и профессиональных навыков с использованием различных методов диагностики (**правильный ответ**)
 - г. Оценка исключительно мнения руководителя о сотруднике

3. Опишите, какие методы используются для диагностики карьерного потенциала и мотивации, и поясните, в каких случаях целесообразно применять каждый из них; в ответе должны быть указаны не менее двух методов и особенности их применения.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего размера, работающей в сфере услуг, наблюдается высокая текучесть молодых специалистов. Сотрудники активно приходят в организацию, но в течение 1–2 лет большинство из них увольняется. По результатам внутренних опросов выясняется, что сотрудники не видят перспектив карьерного роста, испытывают неопределенность в отношении своего профессионального будущего и не понимают, какие шаги необходимо предпринять для развития. Руководители подразделений при этом считают, что возможности для роста есть, но сотрудники «не проявляют инициативу».

Дополнительно выявлено, что в компании отсутствуют формализованные карьерные траектории, система развития сотрудников носит эпизодический характер, а взаимодействие между сотрудниками и руководителями по вопросам карьеры ограничивается ежегодной оценкой.

Задание: проанализируйте ситуацию с точки зрения факторов карьерного развития и управления персоналом; определите основные причины проблемы; сформулируйте выводы о несоответствии ожиданий сотрудников и практик организации; предложите конкретные меры по развитию системы управления карьерой и снижению текучести.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала

Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1- рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Насколько современная карьера зависит от личности, а не от организации?
2. Вертикальный или горизонтальный рост: что более эффективно в современных условиях?
3. Можно ли управлять карьерной мотивацией сотрудников?
4. Насколько реалистичны ожидания молодых специалистов на рынке труда?
5. Роль руководителя в развитии карьеры сотрудников: поддержка или контроль?
6. Влияние ценностей и смысла работы на карьерные решения
7. Карьера как личный проект или как результат организационной политики
8. Насколько диагностика карьерного потенциала может быть объективной?

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Модели профессиональной карьеры: сравнительный анализ
2. Этапы профессионального развития личности и их особенности
3. Карьерная мотивация и факторы ее формирования
4. Влияние организационной среды на карьерное развитие сотрудников
5. Методы диагностики карьерного потенциала в управлении персоналом
6. Роль ценностей в профессиональном выборе и развитии карьеры
7. Теория поколений и карьерные стратегии сотрудников
8. Развитие профессиональных навыков как фактор карьерного роста
9. Управление карьерой в организации: современные подходы
10. Тенденции рынка труда и их влияние на карьерные решения

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы

Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Модели карьерных траекторий в современных организациях
Тема 2 Жизненный цикл сотрудника и его влияние на карьерное развитие
Тема 3 Методы анализа карьерного потенциала сотрудников
Тема 4 Роль мотивации в построении профессиональной карьеры
Тема 5 Ошибки при планировании карьеры и способы их предотвращения
Тема 6 Влияние корпоративной культуры на карьерные возможности
Тема 7 Методы развития сотрудников в организации
Тема 8 Проблемы и ограничения карьерного роста в современных компаниях
Тема 9 Инструменты карьерного консультирования в работе с персоналом
Тема 10 Влияние изменений рынка труда на карьерные стратегии

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под профессиональной карьерой?
2. Какие существуют модели карьерного развития?
3. Какие факторы влияют на карьерные решения человека?
4. Что включает в себя жизненный цикл сотрудника в организации?
5. В чем различие вертикального и горизонтального карьерного роста?
6. Какие методы используются для диагностики карьерного потенциала?
7. Какую роль играют ценности в профессиональном развитии?
8. В чем заключается управление карьерой в организации?
9. Какие современные тенденции рынка труда влияют на карьеру?
10. Какие задачи решает специалист по управлению персоналом в области развития карьеры?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма контроля: зачет с оценкой

Вопросы к устному зачету

1. Раскройте сущность профессиональной карьеры как системы, опишите основные модели карьеры и проанализируйте, как они проявляются в современных организациях, какие факторы определяют выбор той или иной модели.
2. Охарактеризуйте этапы профессионального развития личности, какие закономерности перехода между этапами можно выделить и как они учитываются в управлении персоналом.
3. Проанализируйте влияние личностных факторов, мотивации и ценностей на построение карьерной траектории, каким образом они могут быть выявлены и учтены.

4. Опишите роль организационной среды в формировании карьерных возможностей, какие элементы среды оказывают наибольшее влияние и почему.
5. Раскройте различия вертикального и горизонтального карьерного развития, в каких условиях каждый из вариантов является более эффективным и какие риски с ними связаны.
6. Проанализируйте взаимосвязь жизненного цикла сотрудника и жизненного цикла организации, как их согласование влияет на карьерное развитие.
7. Охарактеризуйте основные методы диагностики карьерного потенциала, в чем их преимущества и ограничения, как обеспечить достоверность результатов.
8. Опишите структуру глубинного интервью для анализа карьерных мотивов, какие данные необходимо получить и как их интерпретировать.
9. Раскройте подходы к оценке карьерного потенциала в организации, какие параметры подлежат анализу и как формируются выводы.
10. Проанализируйте роль ценностей в профессиональном самоопределении, как они изменяются и какие факторы на это влияют.
11. Охарактеризуйте влияние поколения и социального контекста на карьерные ожидания, как это учитывается в управлении персоналом.
12. Опишите методы сопоставления ожиданий сотрудников и возможностей организации, какие инструменты позволяют снизить расхождения.
13. Раскройте сущность карьерного консультирования, какие задачи оно решает и в чем его отличие от других форм работы с персоналом.
14. Проанализируйте инструменты разработки карьерных траекторий, какие данные используются и как обосновываются решения.
15. Опишите роль руководителя в развитии карьеры сотрудников, какие стили взаимодействия являются наиболее эффективными.
16. Охарактеризуйте методы развития сотрудников, используемые в организациях, и их влияние на карьерный рост.
17. Проанализируйте причины несоответствия карьерных ожиданий сотрудников и реальности рынка труда, какие последствия это имеет.
18. Раскройте современные тенденции рынка труда и их влияние на карьерные стратегии работников и организаций.

19. Опишите технологии самопрезентации и их роль в карьерном развитии, какие элементы являются ключевыми.
20. Проанализируйте задачи специалиста по управлению персоналом в области развития карьеры, какие компетенции для этого необходимы.

Тест для зачета

1. Что наиболее точно отражает современное понимание профессиональной карьеры как объекта анализа и управления?
А) Последовательность занимаемых должностей без учета личностных факторов
Б) Система профессионального развития, включающая изменения опыта, ролей, мотивации и целей человека ✓
В) Исключительно процесс повышения заработной платы сотрудника
Г) Формальный путь продвижения, заданный организацией
2. Какой фактор оказывает наибольшее влияние на выбор карьерной траектории в долгосрочной перспективе?
А) Уровень заработной платы на начальном этапе
Б) Личностные ценности, мотивация и смысловые ориентиры человека ✓
В) Мнение коллег и ближайшего окружения
Г) Формальные требования должности
3. Что является ключевой особенностью горизонтального карьерного развития?
А) Повышение должности и уровня власти
Б) Расширение профессионального опыта и компетенций без изменения статуса ✓
В) Увеличение заработной платы без изменения функций
Г) Переход в другую организацию
4. Какой метод наиболее эффективен для выявления глубинных карьерных мотивов?
А) Формальный опрос с закрытыми вопросами
Б) Анализ трудовой книжки
В) Глубинное интервью с анализом опыта и решений ✓
Г) Наблюдение за выполнением задач
5. Что включает в себя карьерный потенциал сотрудника?
А) Только профессиональные знания
Б) Только опыт работы
В) Совокупность способностей, мотивации, ценностей и возможностей развития ✓
Г) Уровень образования
6. Какова основная цель диагностики карьерного потенциала?
А) Определить уровень заработной платы
Б) Выявить перспективы развития и направления роста сотрудника ✓
В) Сравнить сотрудников между собой

- Г) Оценить удовлетворенность работой
7. Какой элемент наиболее важен при анализе карьерной траектории?
- А) Количество мест работы
 - Б) Последовательность решений и их причины ✓
 - В) Длительность работы в компании
 - Г) Формальное образование
8. Что характеризует эффективное управление карьерой в организации?
- А) Жесткое закрепление карьерных маршрутов
 - Б) Отсутствие вмешательства в развитие сотрудников
 - В) Согласование целей сотрудника и организации ✓
 - Г) Полная самостоятельность сотрудника
9. Какую роль играют ценности в профессиональной карьере?
- А) Не оказывают влияния
 - Б) Определяют направления выбора и устойчивость решений ✓
 - В) Влияют только на уровень дохода
 - Г) Формируются только в организации
10. Что является основной задачей карьерного консультирования?
- А) Найти работу сотруднику
 - Б) Помочь в осознании целей и построении траектории развития ✓
 - В) Повысить заработную плату
 - Г) Обучить профессиональным навыкам
11. Какой фактор связан с организационной средой?
- А) Личностные установки
 - Б) Корпоративная культура и условия развития ✓
 - В) Индивидуальные способности
 - Г) Семейное положение
12. Что позволяет снизить текучесть персонала?
- А) Увеличение нагрузки
 - Б) Прозрачные карьерные возможности и развитие сотрудников ✓
 - В) Снижение требований
 - Г) Ужесточение контроля
13. Какой метод используется для комплексной оценки сотрудников?
- А) Наблюдение
 - Б) Ассессмент-центр ✓
 - В) Самоотчет
 - Г) Анкетирование
14. Что является признаком зрелой карьерной позиции?
- А) Частая смена работы
 - Б) Осознанный выбор и понимание целей развития ✓

- В) Ориентация только на доход
 - Г) Зависимость от внешнего мнения
15. Какой риск связан с несоответствием ожиданий и реальности?
- А) Повышение мотивации
 - Б) Снижение текучести
 - В) Разочарование и увольнение сотрудников ✓
 - Г) Рост производительности
16. Что отражает жизненный цикл сотрудника?
- А) Только стаж работы
 - Б) Последовательность этапов взаимодействия с организацией ✓
 - В) Уровень дохода
 - Г) Образование
17. Какой инструмент используется для самопрезентации?
- А) Должностная инструкция
 - Б) Резюме ✓
 - В) График работы
 - Г) Отчет
18. Что важно учитывать при разработке карьерной траектории?
- А) Только интересы организации
 - Б) Только желания сотрудника
 - В) Согласование целей сотрудника и требований среды ✓
 - Г) Только уровень зарплаты
19. Какой фактор влияет на карьерные ожидания молодых специалистов?
- А) Только образование
 - Б) Социальный и культурный контекст ✓
 - В) Только опыт работы
 - Г) Только требования работодателя
20. Что является результатом эффективной диагностики карьеры?
- А) Формальный отчет
 - Б) Обоснованные рекомендации по развитию сотрудника ✓
 - В) Оценка уровня зарплаты
 - Г) Сравнение с другими сотрудниками

Кейсы для анализа

Кейс 1

В крупной торговой компании была внедрена программа развития молодых специалистов. Сотрудники активно включались в работу, демонстрировали высокую мотивацию на начальном этапе, однако уже через год значительная часть участников программы начала выражать неудовлетворенность и рассматривать возможность смены работы. В ходе внутреннего анализа было выявлено, что сотрудники ожидали быстрого

карьерного роста и существенного увеличения дохода, тогда как компания предполагала более длительный период развития и постепенное продвижение. Руководители подразделений отмечали, что сотрудники недостаточно готовы к более высоким позициям, однако сами сотрудники считали, что их вклад недооценивается.

Задание: проанализируйте причины возникшего противоречия, определите факторы, повлиявшие на несоответствие ожиданий и реальности, сформулируйте выводы и предложите меры по совершенствованию системы управления карьерой в организации.

Кейс 2

В производственной компании среднего размера руководство приняло решение внедрить систему управления карьерой сотрудников. Были разработаны формальные карьерные маршруты, определены требования к переходу на следующий уровень и введена система оценки. Однако через некоторое время оказалось, что сотрудники не используют предложенные возможности, не проявляют инициативу и не стремятся к развитию внутри компании. При этом текучесть персонала остается высокой, особенно среди квалифицированных специалистов. Дополнительно выяснилось, что сотрудники не понимают, как предложенные карьерные маршруты соотносятся с их личными целями и ценностями.

Задание: проведите анализ ситуации, выявите причины низкой эффективности внедренной системы, оцените роль диагностики карьерных мотивов и ценностей, предложите комплекс мер по повышению вовлеченности сотрудников в процессы карьерного развития.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто полно и точно, продемонстрировано глубокое понимание закономерностей профессиональной карьеры, выполнен развернутый анализ, материал логично структурирован, обоснованно связаны теоретические положения с задачами управления персоналом и карьерного консультирования, ошибки отсутствуют.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в целом корректно, допущены незначительные упрощения или отдельные неточности, анализ проведен, но недостаточно глубоко, прослеживается связь с практикой управления персоналом, структура ответа в целом логична.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто частично, анализ поверхностный, имеются пробелы в понимании ключевых понятий, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, допускаются логические и содержательные ошибки.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание ключевых понятий и закономерностей, анализ не представлен, материал изложен фрагментарно или с существенными ошибками, отсутствует связь с практическими задачами.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить научную и учебную литературу по теме организационных изменений и подготовить краткий аналитический конспект, в котором раскрыть сущность изменений, роли участников, типичные конфликты интересов и способы их согласования в системе управления персоналом.

Вариант 2. Потренировать технику наблюдения и анализа поведения участников изменений (на примере реальной или смоделированной ситуации в организации), зафиксировать проявления сопротивления, способы коммуникации и описать результаты анализа с выводами о причинах и возможных способах урегулирования.

Вариант 3. Провести на другом человеке опрос (по самостоятельно составленному или предложенному опроснику) на тему отношения к организационным изменениям, выявить ожидания, опасения и факторы сопротивления, подготовить краткий обзор результатов и сформулировать выводы для системы управления персоналом.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка программы сопровождения организационных изменений

Необходимо разработать программу сопровождения организационных изменений для условной или реальной организации (например, внедрение новой системы управления или изменение структуры). В рамках задания требуется: проанализировать участников изменений и их интересы, выявить потенциальные зоны сопротивления, предложить формат взаимодействия с работниками и их представителями, разработать план переговоров и коммуникаций, а также меры по снижению конфликтов. В работе следует опираться на содержание дисциплины, учитывать психофизиологические особенности реакции человека на изменения и задачи управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

1. Какое из перечисленных явлений наиболее точно отражает сущность организационных изменений?
А) Изменение только структуры организации
Б) Комплексное преобразование процессов, структуры и поведения участников ✓
В) Увеличение численности персонала
Г) Смена руководителя
2. Что является наиболее эффективным способом снижения сопротивления работников изменениям?
А) Игнорирование мнения работников
Б) Усиление контроля и давления
В) Вовлечение работников в обсуждение и учет их интересов ✓
Г) Соккрытие информации об изменениях
3. Какие элементы должны быть отражены в ответе: необходимо раскрыть роль переговоров в процессе организационных изменений, описать этапы подготовки переговоров и объяснить, каким образом достигается согласование интересов сторон.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10

Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации среднего размера было принято решение о внедрении новой системы оценки эффективности труда. Руководство объявило о предстоящих изменениях, однако не провело предварительных обсуждений с работниками и их представителями. В результате сотрудники начали выражать недовольство, возникли слухи о возможных сокращениях, усилилось напряжение в коллективе. Представители работников направили официальное обращение с требованием разъяснить цели изменений и условия их внедрения.

Руководство, в свою очередь, считает изменения необходимыми для повышения эффективности работы и конкурентоспособности организации, однако не располагает четким планом взаимодействия с персоналом. В организации отсутствует системная практика проведения переговоров, а коммуникации носят эпизодический характер.

Задание: проанализировать причины возникшего сопротивления, определить ошибки в организации взаимодействия сторон, сформулировать выводы и предложить комплекс мер по выстраиванию переговорного процесса, снижению напряженности и эффективному сопровождению организационных изменений в системе управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Баланс интересов работников и организации в условиях изменений
2. Роль коммуникации в снижении сопротивления изменениям
3. Этические границы воздействия на работников в процессе изменений
4. Влияние организационной культуры на успешность изменений
5. Конфликты интересов при изменении условий труда
6. Участие работников в принятии управленческих решений
7. Переговоры как инструмент управления изменениями
8. Ответственность руководства за последствия изменений

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические модели организационных изменений и их применение
2. Психологические причины сопротивления изменениям
3. Роль системы управления персоналом в реализации изменений
4. Методы диагностики отношения работников к изменениям
5. Организационная культура как фактор успешности изменений
6. Конфликты в процессе организационных изменений
7. Правовое регулирование изменений условий труда
8. Методы вовлечения работников в процесс изменений
9. Управление коммуникациями в условиях изменений
10. Оценка эффективности организационных изменений

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов

Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Анализ этапов организационных изменений на примере конкретной компании
Тема 2. Методы снижения сопротивления работников изменениям
Тема 3. Переговорные стратегии в процессе изменений
Тема 4. Роль руководителя в управлении изменениями
Тема 5. Влияние ценностей работников на принятие изменений
Тема 6. Ошибки при внедрении организационных изменений
Тема 7. Инструменты коммуникации в процессе изменений
Тема 8. Взаимодействие с представителями работников при изменениях
Тема 9. Методы оценки эффективности изменений
Тема 10. Практика управления изменениями в российских организациях

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под организационными изменениями
2. Какие виды организационных изменений выделяются
3. Какие факторы вызывают необходимость изменений
4. Кто является участниками организационных изменений
5. В чем проявляется сопротивление изменениям

6. Какие методы используются для его преодоления
7. Какова роль переговоров в процессе изменений
8. Какие этапы включает подготовка переговоров
9. Какие нормы регулируют взаимодействие с работниками при изменениях
10. Как оценивается эффективность организационных изменений

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.

«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы к зачету:

1. Раскройте сущность организационных изменений как управленческого процесса, опишите их виды, причины возникновения и влияние на систему управления персоналом, а также охарактеризуйте роль различных участников изменений и их интересы
2. Проанализируйте основные модели организационных изменений, сравните их по логике реализации, этапам и применимости в условиях современной организации, укажите ограничения каждой модели
3. Охарактеризуйте психологические механизмы восприятия изменений работниками, раскройте причины сопротивления и опишите способы его диагностики и преодоления
4. Объясните роль коммуникации в процессе организационных изменений, раскройте требования к информационному сопровождению и последствия дефицита коммуникации
5. Проанализируйте роль руководителя в управлении изменениями, опишите его функции, типичные ошибки и способы повышения эффективности управленческих решений
6. Раскройте значение организационной культуры в процессе изменений, опишите, каким образом ценности и нормы влияют на принятие или отторжение изменений
7. Охарактеризуйте методы вовлечения работников в процесс изменений, объясните, как участие влияет на снижение сопротивления и повышение эффективности преобразований
8. Проанализируйте конфликт интересов в процессе изменений, раскройте его причины, формы проявления и способы урегулирования в системе управления персоналом
9. Объясните роль переговоров в процессе организационных изменений, охарактеризуйте этапы подготовки и проведения переговоров и способы достижения согласия сторон
10. Раскройте правовые аспекты организационных изменений, связанные с изменением условий труда, и объясните значение соблюдения нормативных требований
11. Проанализируйте методы диагностики готовности организации к изменениям, опишите используемые инструменты и их значение для принятия управленческих решений
12. Охарактеризуйте этапы внедрения организационных изменений, раскройте их содержание и типичные управленческие задачи на каждом этапе
13. Объясните значение лидерства в процессе изменений, сравните различные стили руководства и их влияние на успешность преобразований
14. Проанализируйте методы оценки эффективности организационных изменений, раскройте показатели и критерии оценки
15. Охарактеризуйте роль системы управления персоналом в сопровождении изменений, опишите функции и инструменты, используемые на разных этапах
16. Раскройте особенности изменений в различных типах организаций, объясните влияние масштаба, структуры и отрасли на процесс изменений
17. Проанализируйте типичные ошибки при реализации организационных изменений, опишите их последствия и способы предотвращения

18. Объясните значение доверия в процессе организационных изменений, раскройте способы его формирования и поддержания
19. Охарактеризуйте методы управления коммуникационными рисками в процессе изменений, опишите последствия и способы их минимизации
20. Проанализируйте взаимосвязь организационных изменений и профессионального развития работников, объясните влияние изменений на карьерные траектории

Тест для оценки знаний:

1. Какое из утверждений наиболее точно отражает сущность организационных изменений как управленческого процесса?
А) Организационные изменения сводятся к изменению структуры подразделений без учета человеческого фактора
Б) Организационные изменения представляют собой комплексное преобразование структуры, процессов и поведения работников в целях повышения эффективности деятельности организации ✓
В) Организационные изменения связаны исключительно с внедрением новых технологий
Г) Организационные изменения происходят стихийно и не требуют управления
2. Какой фактор чаще всего является причиной сопротивления работников организационным изменениям?
А) Полное понимание целей изменений
Б) Отсутствие неопределенности в процессе изменений
В) Страх потери стабильности и неопределенность будущего положения ✓
Г) Избыточная вовлеченность в процесс изменений
3. Какой метод наиболее эффективен для снижения сопротивления изменениям?
А) Усиление административного давления на работников
Б) Ограничение доступа к информации
В) Вовлечение работников в процесс обсуждения и принятия решений ✓
Г) Игнорирование мнений работников
4. Что является ключевым элементом эффективной коммуникации в процессе изменений?
А) Соккрытие информации для предотвращения паники
Б) Односторонняя передача указаний руководства
В) Своевременное и прозрачное информирование работников о целях и ходе изменений ✓
Г) Использование исключительно формальных каналов связи
5. Какую роль выполняет руководитель в процессе организационных изменений?
А) Только контролирует выполнение решений
Б) Формирует видение изменений, организует взаимодействие и управляет процессом преобразований ✓
В) Полностью передает ответственность подчиненным
Г) Ограничивается административными функциями
6. Какой элемент организационной культуры влияет на успешность изменений?
А) Только формальная структура
Б) Ценности, нормы и модели поведения работников ✓
В) Размер организации
Г) Количество работников
7. Какой этап является начальным в процессе организационных изменений?
А) Оценка результатов
Б) Диагностика текущего состояния и определение необходимости изменений ✓

- В) Контроль выполнения
 - Г) Закрепление изменений
8. Что включает диагностика готовности к изменениям?
- А) Только анализ финансовых показателей
 - Б) Анализ отношения работников, ресурсов и организационной среды ✓
 - В) Оценку только руководства
 - Г) Изучение внешней среды без учета внутренней
9. Какова основная цель переговоров в процессе изменений?
- А) Давление на работников
 - Б) Достижение согласования интересов сторон ✓
 - В) Формальное оформление решений
 - Г) Избежание обсуждения проблем
10. Что относится к методам вовлечения работников?
- А) Исключение работников из процесса обсуждения
 - Б) Привлечение к обсуждению и участию в принятии решений ✓
 - В) Усиление контроля
 - Г) Ограничение обратной связи
11. Какой показатель может использоваться для оценки эффективности изменений?
- А) Только численность персонала
 - Б) Уровень достижения целей и удовлетворенность работников ✓
 - В) Количество приказов
 - Г) Срок существования организации
12. Что является типичной ошибкой при внедрении изменений?
- А) Проведение анализа ситуации
 - Б) Игнорирование мнения работников и отсутствие коммуникации ✓
 - В) Планирование действий
 - Г) Оценка рисков
13. Какой стиль руководства наиболее эффективен в условиях изменений?
- А) Авторитарный без учета мнения работников
 - Б) Гибкий стиль с учетом ситуации и особенностей коллектива ✓
 - В) Полное отсутствие руководства
 - Г) Формальный стиль управления
14. Что влияет на уровень доверия работников в процессе изменений?
- А) Скрытность руководства
 - Б) Последовательность действий и открытость коммуникации ✓
 - В) Отсутствие информации
 - Г) Игнорирование обратной связи
15. Какой фактор способствует успешному внедрению изменений?
- А) Недостаток информации
 - Б) Четкое планирование и координация действий ✓
 - В) Отсутствие контроля
 - Г) Игнорирование рисков
16. Что относится к коммуникационным рискам?
- А) Избыточная прозрачность
 - Б) Искажение информации и распространение слухов ✓
 - В) Четкость сообщений
 - Г) Регулярные встречи

17. Какой метод используется для урегулирования конфликтов?
- А) Игнорирование конфликта
 - Б) Переговоры и поиск компромисса ✓
 - В) Усиление давления
 - Г) Исключение сторон
18. Что является результатом успешных изменений?
- А) Увеличение конфликтов
 - Б) Повышение эффективности деятельности организации ✓
 - В) Снижение мотивации
 - Г) Нарушение коммуникации
19. Какую роль играет система управления персоналом в изменениях?
- А) Не участвует в процессе
 - Б) Обеспечивает сопровождение изменений и взаимодействие с работниками ✓
 - В) Ограничивается учетом кадров
 - Г) Выполняет только административные функции
20. Что необходимо для закрепления изменений?
- А) Отсутствие контроля
 - Б) Закрепление новых норм и практик в деятельности организации ✓
 - В) Игнорирование результатов
 - Г) Снижение внимания к процессу

Кейс 1

В крупной производственной организации было принято решение о переходе на новую систему планирования и контроля работы персонала, предполагающую внедрение цифровых инструментов и изменение структуры подчиненности. Руководство ожидало повышения прозрачности процессов и эффективности работы, однако не провело предварительного анализа готовности работников и не организовало системную коммуникацию.

В результате сотрудники начали выражать недовольство, возникли опасения по поводу сокращений, усилилось сопротивление, снизилась мотивация и производительность труда. Руководители среднего звена оказались не готовы к новой роли, что привело к дополнительным конфликтам и искажению информации.

Задание: проанализировать причины неэффективности внедрения изменений, выявить ключевые ошибки управления, предложить комплекс мер по организации коммуникации, вовлечению работников и повышению эффективности сопровождения изменений в системе управления персоналом.

Кейс 2

В небольшой организации сферы услуг руководство решило изменить систему оплаты труда, введя зависимость заработной платы от показателей эффективности. В отличие от предыдущего кейса, руководство провело предварительные обсуждения с частью работников, однако не учло различия в мотивации и условиях труда разных категорий персонала.

После внедрения изменений часть работников повысила результаты, однако другая часть начала демонстрировать снижение качества работы и рост конфликтов. Появились жалобы на несправедливость системы, усилилось напряжение в коллективе, увеличилась текучесть кадров.

Задание: проанализировать причины неоднозначных результатов изменений, оценить влияние различных факторов на восприятие новой системы, сформулировать предложения по

корректировке системы оплаты труда и мерам по снижению конфликтов и повышению эффективности управления персоналом.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если дано полное, логически выстроенное и глубокое раскрытие содержания дисциплины, продемонстрировано умение анализировать процессы организационных изменений, обоснованно связывать теоретические положения с практическими задачами управления персоналом и карьерного консультирования, отсутствуют фактические и логические ошибки.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто достаточно полно, присутствует анализ и связь с практикой управления персоналом, однако допускаются отдельные неточности или недостаточная глубина проработки отдельных аспектов.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если раскрытие содержания носит фрагментарный характер, анализ поверхностный, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, имеются отдельные ошибки и нарушения логики изложения.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание ключевых понятий и процессов, не прослеживается связь с практическими задачами управления персоналом и карьерного консультирования, допущены существенные фактические и логические ошибки.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРАКТИКУМ ПО КАРЬЕРНОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить литературу по теме «модели переговоров и деловой коммуникации в управлении персоналом», подготовить краткий аналитический конспект с выделением ключевых подходов, принципов и ограничений, соотнести их с задачами карьерного консультирования и взаимодействия с представителями работников.

Вариант 2. Отработать технику самопрезентации («лифтовая речь») и наблюдения за коммуникативными реакциями собеседника, зафиксировать особенности собственной речи, поведения и обратной связи, описать результат с точки зрения эффективности деловой коммуникации.

Вариант 3. Провести с другим человеком структурированное интервью по вопросам профессионального опыта и карьерных ожиданий, обобщить результаты, выделить компетенции и карьерные ресурсы, сформулировать краткие выводы и рекомендации.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка модели карьерного консультирования в организации

Необходимо разработать модель карьерного консультирования для условной организации (коммерческой или государственной), включающую описание этапов консультирования, инструментов диагностики, методов оценки компетенций и форм взаимодействия с сотрудниками. В рамках задания требуется проработать сценарии коммуникации с представителями работников, определить подходы к переговорам и учесть требования деловой этики и законодательства. В качестве основы использовать содержание дисциплины, модели карьерного развития, методы оценки персонала и задачи управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой подход предполагает построение карьеры через осмысление жизненного опыта и личных смыслов?
 А) Теория черт и факторов
 Б) Теория конструирования карьеры
 В) Теория научения
 Г) Теория ролей
 Правильный ответ: Б ✓
- Какой элемент является обязательным при структурированном интервью?
 А) Свободный диалог без сценария
 Б) Оценка личной симпатии
 В) Единые вопросы для всех кандидатов
 Г) Интуитивная оценка
 Правильный ответ: В ✓
- Опишите, какие элементы должна включать эффективная самопрезентация в профессиональной среде (в ответе должны быть отражены цель, структура, аргументы и учет аудитории).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания

Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации среднего размера наблюдается высокая текучесть молодых специалистов. Руководство отмечает, что сотрудники не понимают возможностей карьерного роста и не видят перспектив развития. При этом система оценки персонала формально существует, но не используется для планирования карьеры.

Карьерный консультант был приглашен для анализа ситуации. В ходе первичных интервью выявлено, что сотрудники не получают обратной связи, а коммуникация с руководителями носит эпизодический характер. Отсутствует единая система обсуждения карьерных ожиданий.

Задание по кейсу: проанализировать причины проблемы с точки зрения карьерного консультирования и управления персоналом, определить дефициты в коммуникации и оценке, предложить меры по выстраиванию системы карьерного сопровождения и переговорного взаимодействия с сотрудниками.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8

Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль карьерного консультирования в системе управления персоналом организации
2. Этические границы в карьерном консультировании
3. Самопрезентация как инструмент профессионального продвижения
4. Влияние корпоративной культуры на карьерные траектории
5. Переговоры в карьере: интересы работника и организации
6. Значение обратной связи в развитии карьеры
7. Индивидуальная и организационная ответственность за карьеру
8. Цифровизация и трансформация карьерных стратегий

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теории профессионального развития личности
2. Модели карьерного консультирования в организациях
3. Методы оценки компетенций персонала
4. Нарративный подход в консультировании
5. Психологические факторы карьерного выбора
6. Карьерные стратегии в современных условиях
7. Роль самооэффективности в профессиональном развитии
8. Системный подход к управлению карьерой
9. Профессиональная идентичность и ее развитие
10. Личный бренд в профессиональной деятельности

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов

Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Анализ модели конструирования карьеры М. Савикаса
Тема 2 Методы проведения структурированного интервью
Тема 3 Ассессмент-центр как инструмент оценки персонала
Тема 4 Техники эффективной самопрезентации
Тема 5 Типологии личности в деловой коммуникации
Тема 6 Переговорные стратегии в профессиональной среде
Тема 7 Карьерные траектории в организациях
Тема 8 Обратная связь как инструмент развития персонала
Тема 9 Роль компетентностного подхода в управлении персоналом
Тема 10 Методы диагностики карьерных ресурсов

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под карьерным консультированием?
2. Какие существуют основные теории карьеры?
3. В чем суть компетентностного подхода?
4. Какие виды интервью применяются в управлении персоналом?
5. Что включает структура самопрезентации?
6. Какие методы оценки компетенций существуют?

7. Что такое карьерная стратегия?
8. Какие факторы влияют на профессиональный выбор?
9. В чем заключается роль обратной связи?
10. Какие принципы деловой коммуникации являются ключевыми?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.

«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы к устному зачету

1. Раскройте сущность карьерного консультирования как направления профессиональной деятельности, охарактеризуйте его цели, задачи и место в системе управления персоналом, выделите ключевые подходы и ограничения
2. Проанализируйте основные теории профессионального развития личности, сопоставьте их применимость в практике карьерного консультирования и задачах управления персоналом
3. Опишите процесс карьерного консультирования, выделите его этапы, методы диагностики и инструменты сопровождения, укажите возможные трудности на каждом этапе
4. Раскройте содержание понятия «карьерная стратегия», проанализируйте факторы ее формирования и способы ее оценки в профессиональной среде
5. Охарактеризуйте методы оценки компетенций персонала, объясните их роль в карьерном консультировании и принятии управленческих решений
6. Проанализируйте особенности деловой коммуникации в процессе карьерного консультирования, раскройте принципы и барьеры эффективного взаимодействия
7. Опишите структуру и содержание самопрезентации, проанализируйте ее значение для профессионального продвижения и переговорного взаимодействия
8. Раскройте роль обратной связи в карьерном развитии, охарактеризуйте виды обратной связи и условия ее эффективности
9. Проанализируйте влияние корпоративной культуры на карьерные траектории сотрудников, приведите возможные сценарии взаимодействия
10. Охарактеризуйте переговоры как инструмент управления карьерой, раскройте этапы переговорного процесса и типичные ошибки

11. Проанализируйте роль профессиональной идентичности в построении карьеры, опишите способы ее диагностики и развития
12. Раскройте содержание компетентностного подхода, объясните его значение для карьерного консультирования и управления персоналом
13. Охарактеризуйте методы интервью в оценке персонала, сопоставьте их преимущества и ограничения
14. Проанализируйте особенности взаимодействия с представителями работников и организациями в процессе карьерного консультирования, укажите требования деловой этики
15. Раскройте понятие карьерных ресурсов личности, охарактеризуйте способы их выявления и развития
16. Проанализируйте современные тенденции развития карьеры, включая влияние цифровизации и изменения организационных структур
17. Охарактеризуйте методы диагностики профессиональных интересов и склонностей, оцените их применимость в практике
18. Раскройте роль самоэффективности в карьерном развитии, опишите способы ее формирования и оценки
19. Проанализируйте типичные ошибки в карьерном консультировании, предложите способы их предотвращения
20. Охарактеризуйте взаимосвязь индивидуальных карьерных целей и задач организации, предложите подходы к их согласованию

Тест для зачета

1. Какой подход рассматривает карьеру как процесс конструирования личного смысла профессионального пути?
А) Теория черт и факторов
Б) **Теория конструирования карьеры ✓**
В) Теория ролей
Г) Теория научения
2. Что является ключевым элементом структурированного интервью при оценке персонала?
А) Свободное общение без заранее заданных вопросов
Б) **Использование одинаковых вопросов и критериев оценки для всех участников ✓**
В) Оценка на основе интуиции интервьюера
Г) Импровизация в ходе беседы

3. Какой фактор в наибольшей степени влияет на формирование карьерной стратегии?
- А) Случайные обстоятельства
 - Б) Только уровень образования
 - В) **Совокупность личностных характеристик, опыта и условий профессиональной среды ✓**
 - Г) Только требования организации
4. Что включает эффективная самопрезентация в профессиональной среде?
- А) Перечисление личных качеств без структуры
 - Б) **Четкое изложение опыта, достижений и целей с учетом аудитории ✓**
 - В) Демонстрацию личных интересов вне профессии
 - Г) Использование сложной терминологии
5. Какова основная цель обратной связи в карьерном консультировании?
- А) Контроль поведения
 - Б) **Развитие профессиональных компетенций и осознание зон роста ✓**
 - В) Критика действий
 - Г) Формальное информирование
6. Какой метод позволяет комплексно оценить компетенции персонала?
- А) Опрос
 - Б) Интервью
 - В) **Ассесмент-центр ✓**
 - Г) Наблюдение
7. Что является ключевым принципом деловой коммуникации?
- А) Эмоциональное доминирование
 - Б) **Учет интересов всех участников взаимодействия ✓**
 - В) Избегание обсуждений
 - Г) Формальность общения
8. Что понимается под карьерной траекторией?
- А) Случайная последовательность должностей
 - Б) **Осознанный путь профессионального развития личности ✓**
 - В) Перечень навыков
 - Г) План обучения
9. Какой фактор снижает эффективность переговоров?
- А) Подготовка к встрече
 - Б) **Игнорирование интересов другой стороны ✓**
 - В) Анализ ситуации
 - Г) Четкая аргументация
10. Что характеризует компетентностный подход?
- А) Оценка только знаний
 - Б) **Оценка знаний, умений и поведения в профессиональной деятельности ✓**

- В) Оценка опыта
 - Г) Оценка личных качеств
11. Какой элемент важен при анализе карьерных ресурсов?
- А) Только образование
 - Б) **Совокупность навыков, мотивации и опыта ✓**
 - В) Только стаж
 - Г) Только должность
12. Что относится к методам диагностики профессиональных интересов?
- А) Наблюдение
 - Б) Интервью
 - В) **Психодиагностические опросники ✓**
 - Г) Эксперимент
13. Какова роль корпоративной культуры в карьере?
- А) Не оказывает влияния
 - Б) Влияет только на стиль общения
 - В) **Определяет возможности и ограничения карьерного развития ✓**
 - Г) Влияет только на мотивацию
14. Что является результатом эффективного карьерного консультирования?
- А) Назначение на должность
 - Б) **Осознанное понимание карьерных целей и путей их достижения ✓**
 - В) Формальное обучение
 - Г) Повышение зарплаты
15. Какой навык важен для консультанта?
- А) Оценка внешности
 - Б) **Навыки активного слушания и анализа информации ✓**
 - В) Умение убеждать
 - Г) Контроль поведения
16. Что включает процесс переговоров?
- А) Только обсуждение условий
 - Б) **Подготовку, обсуждение, принятие решений и фиксацию договоренностей ✓**
 - В) Только аргументацию
 - Г) Только заключение соглашения
17. Какой фактор способствует развитию самооффективности?
- А) Критика
 - Б) **Позитивный опыт достижения целей ✓**
 - В) Контроль
 - Г) Ограничения

18. Что является ошибкой в консультировании?
- А) Уточнение информации
 - Б) **Навязывание решений клиенту ✓**
 - В) Анализ ситуации
 - Г) Обратная связь
19. Что характеризует профессиональную идентичность?
- А) Должность
 - Б) **Осознание себя в профессиональной роли ✓**
 - В) Доход
 - Г) Образование
20. Какой подход важен при работе с карьерой?
- А) Универсальный
 - Б) **Индивидуальный с учетом особенностей личности и среды ✓**
 - В) Формальный
 - Г) Стандартизированный

Кейс 1

В крупной организации, занимающейся предоставлением образовательных услуг, наблюдается снижение вовлеченности сотрудников и рост числа увольнений среди специалистов с опытом работы до трех лет. Руководство фиксирует, что сотрудники не видят возможностей для профессионального развития, не получают системной обратной связи и не понимают критериев карьерного продвижения. Формально в организации существует система оценки персонала, однако она используется эпизодически и не связана с планированием карьеры.

Карьерный консультант провел серию интервью и выявил, что сотрудники испытывают неопределенность в отношении своих перспектив, отмечают недостаток коммуникации с руководителями и отсутствие прозрачных карьерных маршрутов. При этом руководители подразделений не обладают навыками проведения карьерных бесед и не рассматривают развитие сотрудников как управленческую задачу.

Задание: проанализировать причины сложившейся ситуации с позиции карьерного консультирования и управления персоналом, определить ключевые дефициты в системе оценки и коммуникации, предложить комплекс мер по выстраиванию системы карьерного сопровождения, включая инструменты диагностики, обратной связи и переговорного взаимодействия

Кейс 2

В государственной организации внедряется новая система управления персоналом, предусматривающая регулярные карьерные консультации для сотрудников. Однако на этапе внедрения возникло сопротивление со стороны сотрудников и представителей работников, которые выражают опасения относительно прозрачности процедур, возможного использования персональных данных и справедливости принимаемых решений. Руководство настаивает на необходимости внедрения системы в кратчайшие сроки, не уделяя достаточного внимания коммуникации и обсуждению с заинтересованными сторонами.

Карьерный консультант включен в процесс внедрения и должен обеспечить эффективное

взаимодействие между руководством, сотрудниками и представителями работников, соблюдая нормы деловой этики и законодательства о персональных данных. Ситуация осложняется высоким уровнем недоверия и отсутствием опыта подобных проектов в организации.

Задание: проанализировать риски и причины сопротивления, оценить действия руководства с точки зрения деловой коммуникации и этики, предложить стратегию переговорного взаимодействия с представителями работников, разработать рекомендации по внедрению системы карьерного консультирования с учетом требований законодательства и задач управления персоналом

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто полно и точно, продемонстрирована глубокая аналитическая проработка, установлены связи с задачами управления персоналом и карьерного консультирования, изложение логично, аргументировано, без существенных ошибок
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в целом корректно, допущены незначительные неточности, показано понимание основных связей с практикой управления персоналом, изложение последовательное, ошибки не носят системного характера
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание раскрыто частично, анализ поверхностный, связи с задачами управления персоналом выражены слабо, имеются ошибки и нарушения логики изложения
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание ключевых понятий и связей, допущены существенные ошибки, изложение фрагментарно и нелогично



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости
Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы рефератов

1. Эволюция концепции управления человеческими ресурсами: от кадрового администрирования к стратегическому партнерству.
2. Человеческие ресурсы как стратегический актив организации.
3. Система управления человеческими ресурсами: структура, функции, основные подсистемы.
4. Внешняя и внутренняя среда управления человеческими ресурсами.
5. Стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами: механизмы согласования.
6. Кадровая политика как инструмент реализации стратегии управления человеческими ресурсами.
7. Планирование потребности в человеческих ресурсах и методы кадрового прогнозирования.
8. Подбор, адаптация и удержание персонала в системе управления человеческими ресурсами.
9. Оценка, обучение и развитие работников как элементы системы управления человеческими ресурсами.
10. Управление вовлеченностью, удовлетворенностью и благополучием персонала.
11. HR-аналитика и показатели эффективности системы управления человеческими ресурсами.
12. Цифровизация процессов управления человеческими ресурсами.
13. Этические и правовые аспекты управления человеческими ресурсами.
14. Управление человеческими ресурсами в условиях организационных изменений.
15. Роль HR-функции в формировании устойчивости и конкурентоспособности организации.

Задания для подготовки к практическим занятиям: вопросы для обсуждения

Практическое занятие 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

1. В чем различие между понятиями «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
2. Почему человеческие ресурсы рассматриваются как источник конкурентных преимуществ организации?
3. Какие функции включает современная система управления человеческими ресурсами?
4. Какие факторы внешней среды наиболее сильно влияют на кадровые решения организации?

Практическое занятие 2. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

1. Как соотносятся бизнес-стратегия организации и стратегия управления человеческими ресурсами?
2. Каковы основные направления кадровой политики в современных организациях?
3. Какие риски возникают при несогласованности HR-практик и целей бизнеса?
4. Какие инструменты можно использовать для планирования потребности в человеческих ресурсах?

Практическое занятие 3. Подсистемы управления человеческими ресурсами

1. Какие решения в области подбора и адаптации влияют на устойчивость организации?
2. Как связаны оценка, обучение и развитие работников?
3. Какие факторы влияют на удержание ценных сотрудников?
4. Какова роль линейных руководителей в реализации HR-практик?

Практическое занятие 4. HR-аналитика и эффективность системы управления человеческими ресурсами

1. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности HR-системы?
2. Чем различаются операционные HR-метрики и стратегические показатели?
3. Какие управленческие выводы можно сделать на основе данных о текучести, вовлеченности и сроках закрытия вакансий?
4. Какие ограничения и риски существуют при интерпретации HR-данных?

Практическое занятие 5. Цифровизация и современные вызовы управления человеческими ресурсами

1. Как цифровые технологии меняют процессы работы с человеческими ресурсами?
2. Какие преимущества и ограничения имеет автоматизация HR-процессов?
3. Какие этические вопросы возникают в связи с использованием цифровых инструментов и HR-аналитики?
4. Как меняется роль HR-специалиста в условиях цифровой трансформации?

Кейс-задания для текущего контроля

Кейс 1. Высокая текучесть в подразделении

В компании в течение года наблюдается высокая текучесть сотрудников в одном из ключевых подразделений. Руководство связывает проблему исключительно с уровнем заработной платы, однако данные выходных интервью показывают, что сотрудники также упоминают слабую адаптацию, высокий уровень нагрузки и недостаток обратной связи со стороны руководителя.

1. Какие возможные причины текучести представлены в кейсе?
2. Какие данные необходимо дополнительно собрать для анализа ситуации?
3. Какие HR-мероприятия следует предложить для снижения текучести?
4. Какие показатели можно использовать для оценки эффективности предложенных мер?

Кейс 2. Быстрый рост компании и дефицит кадровых решений

Организация быстро расширяется, но HR-процессы остаются фрагментарными: подбор ведется стихийно, адаптация не структурирована, обучение новых сотрудников не стандартизировано. Руководители подразделений жалуются на снижение качества найма и увеличение нагрузки на команды.

1. Какие элементы системы управления человеческими ресурсами требуют первоочередного развития?
2. Какие риски для бизнеса возникают при отсутствии системного HR-подхода?
3. Какие шаги следует предпринять для выстраивания базовой HR-системы?
4. Как связать предлагаемые решения со стратегическими целями организации?

Кейс 3. Низкая вовлеченность сотрудников

По результатам внутреннего опроса выявлено снижение вовлеченности сотрудников. Работники отмечают слабую коммуникацию изменений, недостаточную прозрачность карьерных возможностей и ощущение формального отношения к оценке их вклада. Руководство просит HR предложить меры, которые не будут ограничиваться разовыми мотивационными акциями.

1. Какие управленческие проблемы отражены в кейсе?

2. Почему вовлеченность нельзя повышать только за счет отдельных стимулирующих мероприятий?
3. Какие решения в области коммуникации, оценки и развития персонала целесообразно предложить?
4. Какие показатели позволят судить об изменении ситуации?

Кейс 4. Внедрение HR-аналитики

Компания решила внедрить дашборд HR-метрик для поддержки управленческих решений. Руководители подразделений хотят видеть только простые показатели, а HR-команда настаивает на более глубоком анализе причин текучести, качества подбора и результативности обучения. При этом часть менеджеров опасается, что данные будут интерпретироваться формально и использоваться для давления на подразделения.

1. Какие требования следует предъявить к системе HR-аналитики, чтобы она была управленчески полезной?
2. Какие показатели целесообразно включить в дашборд в первую очередь?
3. Как снизить риск формальной и искаженной интерпретации HR-данных?
4. Как обеспечить принятие HR-аналитики руководителями подразделений?

Критерии и шкала оценивания работы студентов на практических занятиях

«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, демонстрирует глубокое понимание темы, корректно использует понятийный аппарат дисциплины, связывает теоретические положения с практикой управления человеческими ресурсами, аргументированно отвечает на вопросы, участвует в обсуждении кейсов и формулирует самостоятельные выводы.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется, если студент в целом уверенно ориентируется в теме, дает содержательные ответы, правильно использует основные понятия дисциплины и участвует в обсуждении, однако допускает отдельные неточности, не всегда раскрывает причинно-следственные связи в полном объеме или недостаточно глубоко обосновывает выводы.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент владеет основами темы, но отвечает неполно, преимущественно воспроизводит отдельные положения учебного материала, испытывает затруднения при переносе теории на практическую ситуацию, допускает ошибки в терминологии и логике рассуждения.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не понимает сущности обсуждаемых вопросов, не может раскрыть базовые понятия дисциплины, не справляется с анализом практических ситуаций и не формулирует содержательных выводов.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации: экзамен

Вопросы к экзамену

1. Понятие и содержание управления человеческими ресурсами.

2. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом: общее и различия.
3. Человеческие ресурсы как объект управления и стратегический ресурс организации.
4. Основные функции и подсистемы управления человеческими ресурсами.
5. Внешняя и внутренняя среда системы управления человеческими ресурсами.
6. Стратегический подход в управлении человеческими ресурсами.
7. Взаимосвязь бизнес-стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами.
8. Кадровая политика организации: сущность и основные типы.
9. Планирование потребности в человеческих ресурсах.
10. Подбор и привлечение персонала как элемент системы управления человеческими ресурсами.
11. Адаптация работников и ее значение для эффективности организации.
12. Оценка персонала в системе управления человеческими ресурсами.
13. Обучение и развитие работников как направление HR-деятельности.
14. Управление карьерой и внутренней мобильностью персонала.
15. Удержание персонала и факторы организационной приверженности.
16. Вовлеченность и удовлетворенность работников: содержание и методы оценки.
17. HR-аналитика: сущность, задачи и уровни анализа.
18. Основные показатели эффективности системы управления человеческими ресурсами.
19. Цифровизация процессов управления человеческими ресурсами.
20. Этические и правовые аспекты управления человеческими ресурсами.
21. Роль HR-функции в организационных изменениях.
22. Вклад системы управления человеческими ресурсами в устойчивость и конкурентоспособность организации.

Критерии и шкала оценивания

«отлично»

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент демонстрирует системное знание содержания дисциплины, свободно ориентируется в ключевых концепциях управления человеческими ресурсами, грамотно использует профессиональную терминологию, способен анализировать практические ситуации и формулировать обоснованные управленческие решения.

«хорошо»

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент в целом владеет материалом дисциплины, правильно раскрывает основные вопросы, умеет применять теоретические положения к анализу практических ситуаций, но допускает отдельные неточности и недостаточно полно разворачивает аргументацию.

«удовлетворительно»

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент знает основные положения дисциплины, но раскрывает их фрагментарно, допускает ошибки в терминологии и логике ответа, с трудом связывает теоретические положения с практикой управления человеческими ресурсами.

«неудовлетворительно»

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не владеет базовыми понятиями дисциплины, не ориентируется в ее основных темах, не может связно ответить на вопросы экзамена и применить знания к анализу практической ситуации.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить литературу по теме «Модели карьерного развития и коучинговый подход», подготовить краткий аналитический конспект с сопоставлением концепций профессионального развития (Сьюпер, Шейн) и коучинговых моделей, выделить их значение для организации взаимодействия с работниками в системе управления персоналом.

Вариант 2. Потренировать технику активного слушания и постановки коучинговых вопросов в рамках моделируемой консультации по карьерному развитию, зафиксировать ход взаимодействия и описать изменения в качестве коммуникации и понимании запроса.

Вариант 3. Провести на другом человеке диагностику профессиональных интересов (например, по типологии Холланда), представить краткий обзор результатов, интерпретацию и выводы о возможных карьерных направлениях с учетом задач управления персоналом.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка программы карьерного сопровождения персонала

Необходимо разработать проект программы карьерного коучинга для условной организации (например, образовательной или сервисной компании), включающий диагностику профессиональных интересов и мотивации сотрудников, описание этапов карьерного сопровождения, форматы коучинговых сессий и механизмов обратной связи. В проекте требуется обосновать выбор методов и инструментов, опираясь на содержание дисциплины, теории профессионального развития и задачи управления персоналом, а также предусмотреть элементы делового взаимодействия и согласования интересов сотрудников и организации.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

1. Какая модель используется в коучинге для структурирования процесса достижения целей
А. Модель профессионального выбора Холланда
Б. Модель стадий карьеры Сьюпера
В. **Модель ГРОУ ✓**
Г. Теория карьерных якорей
2. Что является ключевым элементом коучингового взаимодействия в системе управления персоналом
А. Передача готовых решений сотруднику
Б. Контроль выполнения задач
В. **Постановка вопросов, стимулирующих осознание и самостоятельные решения ✓**
Г. Жесткая регламентация действий
3. Какие элементы должны быть раскрыты в ответе
Необходимо описать этапы коучинговой сессии, их содержание, роль вопросов и активного слушания, а также связь коучинга с задачами сопровождения карьерного развития персонала.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации среднего размера наблюдается высокая текучесть молодых сотрудников. Руководство отмечает, что сотрудники быстро теряют интерес к работе, не видят перспектив развития и не вовлекаются в долгосрочные проекты. При этом система управления персоналом формально включает программы адаптации и обучения, однако индивидуальная работа с карьерными ожиданиями отсутствует.

Руководителю подразделения поручено разработать меры по снижению текучести и повышению вовлеченности. В ходе предварительных бесед выявлено, что сотрудники испытывают неопределенность в карьерных перспективах, не понимают своих сильных сторон и не получают регулярной обратной связи.

Задание по кейсу: проанализировать причины ситуации с позиции теорий карьерного развития и коучингового подхода, определить дефициты в системе управления персоналом, предложить меры по внедрению карьерного коучинга и формированию эффективного взаимодействия с сотрудниками, обосновать ожидаемые результаты.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль карьерного коучинга в системе управления персоналом организации
2. Границы ответственности коуча и руководителя в развитии сотрудника
3. Этические аспекты работы с карьерными запросами сотрудников
4. Соотношение интересов организации и индивидуальных карьерных целей
5. Применимость коучингового подхода в разных типах организаций
6. Влияние организационной культуры на карьерные стратегии сотрудников
7. Роль обратной связи в профессиональном развитии
8. Ограничения и риски внедрения карьерного коучинга

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5

Неудовлетворительно

Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теории профессионального развития личности
2. Концепция карьерных якорей и ее применение
3. Модели карьерных траекторий в современной организации
4. Психологические факторы карьерного выбора
5. Методы диагностики профессиональных интересов
6. Мотивация и ценности в профессиональном развитии
7. Роль рефлексии в построении карьеры
8. Карьерное планирование в системе управления персоналом
9. Психологические барьеры карьерного развития
10. Индивидуализация карьерных стратегий

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Применение модели ГРОУ в карьерном консультировании
Тема 2. Использование типологии Холланда при выборе профессии
Тема 3. Роль активного слушания в коучинговом взаимодействии
Тема 4. Карьерные якоря как инструмент диагностики
Тема 5. Техники постановки целей в коучинге
Тема 6. Ошибки в коммуникации при карьерном консультировании
Тема 7. Методы анализа профессионального опыта сотрудника
Тема 8. Обратная связь как инструмент развития персонала
Тема 9. Работа с убеждениями в карьерном коучинге
Тема 10. Организация коучинговых сессий в компании

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под карьерным коучингом
2. Какие существуют стадии карьерного развития

3. В чем суть модели ГРОУ
4. Что такое карьерные якоря
5. Какие методы используются для диагностики интересов
6. Какова роль активного слушания
7. Что включает процесс карьерного планирования
8. Какие барьеры возникают в профессиональном развитии
9. Как соотносятся цели сотрудника и организации
10. В чем особенности коучингового взаимодействия

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного

	материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет с оценкой

Вопросы к устному зачету

1. Раскройте содержание карьерного коучинга как технологии сопровождения профессионального развития, определите его место в системе управления персоналом, охарактеризуйте цели, задачи и основные функции.
2. Проанализируйте основные теории профессионального развития, включая концепцию Д. Сьюпера и теорию карьерных якорей Э. Шейна, и объясните их значение для практики карьерного консультирования.
3. Охарактеризуйте стадии карьерного развития личности, выделите ключевые задачи каждого этапа и объясните, каким образом коучинговый подход может поддерживать переходы между стадиями.
4. Раскройте сущность коучингового взаимодействия, опишите его принципы, этапы и отличия от консультирования и наставничества, укажите роль в системе управления персоналом.
5. Проанализируйте модель ГРОУ, раскройте содержание каждого этапа и объясните, каким образом она применяется в процессе сопровождения карьерных решений.
6. Охарактеризуйте методы диагностики профессиональных интересов и склонностей, включая типологию Дж. Холланда, и объясните их значение для карьерного выбора.
7. Раскройте роль мотивации и ценностей в профессиональном развитии, опишите методы их выявления и учета в процессе карьерного коучинга.
8. Проанализируйте основные барьеры карьерного развития, включая внутренние ограничения и организационные факторы, и предложите способы их преодоления.

9. Охарактеризуйте технику активного слушания, ее элементы и значение для эффективного коучингового взаимодействия и переговорного процесса.
10. Раскройте роль вопросов в коучинге, классифицируйте их и объясните, каким образом они способствуют осознанию и принятию решений.
11. Проанализируйте процесс постановки целей в карьерном коучинге, опишите критерии качественных целей и способы их согласования с задачами организации.
12. Охарактеризуйте процесс карьерного планирования в организации, выделите его этапы и объясните роль управления персоналом в его реализации.
13. Раскройте особенности взаимодействия с сотрудниками при обсуждении карьерных перспектив, включая элементы переговорного процесса и делового общения.
14. Проанализируйте влияние организационной культуры на карьерные стратегии сотрудников и возможности карьерного развития.
15. Охарактеризуйте методы анализа профессионального опыта и компетенций, используемые в карьерном консультировании.
16. Раскройте особенности работы с убеждениями в карьерном коучинге, опишите методы их выявления и изменения.
17. Проанализируйте роль обратной связи в профессиональном развитии и объясните, каким образом она используется в коучинговом процессе.
18. Охарактеризуйте этические принципы карьерного коучинга и их значение для взаимодействия с различными субъектами управления персоналом.
19. Раскройте особенности организации коучинговых сессий в условиях организации, включая подготовку, проведение и оценку результатов.
20. Проанализируйте взаимосвязь индивидуальных карьерных целей и стратегических задач организации, предложите способы их согласования.

Тестовые задания

1. Что является основной целью карьерного коучинга в системе управления персоналом
 - А. Контроль выполнения должностных обязанностей сотрудниками
 - Б. Формирование административной дисциплины в организации
 - В. Содействие осознанию и развитию профессионального потенциала и карьерных целей сотрудника ✓**
 - Г. Разработка нормативных документов организации

2. Какая теория объясняет развитие карьеры через последовательность жизненных этапов
- А. Теория мотивации Маслоу
 - Б. Теория профессионального развития Д. Сьюпера ✓**
 - В. Теория организационной культуры
 - Г. Теория социального обмена
3. Что включает модель ГРОУ в коучинге
- А. Анализ компетенций и оценку персонала
 - Б. Формирование должностных инструкций
 - В. Определение цели, анализ текущей ситуации, поиск вариантов и планирование действий ✓**
 - Г. Контроль выполнения задач
4. Какова основная функция активного слушания
- А. Передача информации
 - Б. Контроль поведения
 - В. Понимание смысла высказывания и поддержка диалога ✓**
 - Г. Формализация общения
5. Что относится к внутренним барьерам карьерного развития
- А. Организационная структура
 - Б. Уровень заработной платы
 - В. Ограничивающие убеждения и страхи ✓**
 - Г. Кадровая политика
6. Какая модель используется для диагностики профессиональных интересов
- А. Модель Такмана
 - Б. Модель Минцберга
 - В. Типология Дж. Холланда ✓**
 - Г. Теория ожиданий
7. Что является ключевым элементом коучингового подхода
- А. Предоставление инструкций
 - Б. Контроль выполнения задач
 - В. Развитие самостоятельности и ответственности клиента ✓**
 - Г. Жесткое управление процессом
8. Что включает процесс карьерного планирования
- А. Только подбор персонала
 - Б. Только обучение сотрудников
 - В. Определение целей, оценку возможностей и планирование развития ✓**
 - Г. Контроль дисциплины
9. Какую роль играет обратная связь в коучинге
- А. Контроль поведения
 - Б. Наказание за ошибки

В. Поддержка развития и корректировка действий ✓

Г. Формализация взаимодействия

10. Что является задачей управления персоналом в области карьеры

А. Увеличение документооборота

Б. Снижение затрат

В. Создание условий для профессионального развития сотрудников ✓

Г. Контроль рабочего времени

11. Что характеризует эффективный коучинговый вопрос

А. Закрытость и однозначность

Б. Оценочность

В. Открытость и направленность на осознание ✓

Г. Формальность

12. Что включает анализ профессионального опыта

А. Только стаж работы

Б. Только образование

В. Оценку компетенций, достижений и опыта деятельности ✓

Г. Контроль дисциплины

13. Что относится к функциям коуча

А. Принятие решений за клиента

Б. Контроль поведения

В. Содействие осознанию и поддержка развития ✓

Г. Назначение задач

14. Что влияет на карьерные стратегии сотрудников

А. Только зарплата

Б. Только должность

В. Организационная культура и индивидуальные ценности ✓

Г. Только опыт

15. Что включает коучинговая сессия

А. Инструктаж

Б. Контроль

В. Диалог, вопросы и анализ ситуации ✓

Г. Документооборот

16. Что является целью диагностики в карьерном коучинге

А. Контроль

Б. Отбор персонала

В. Определение потенциала и направлений развития ✓

Г. Формализация

17. Что относится к навыкам коучинга

А. Администрирование

Б. Контроль

В. Активное слушание и постановка вопросов ✓

Г. Регламентирование

18. Что является результатом карьерного консультирования

А. Повышение дисциплины

Б. Увеличение документооборота

В. Осознанное профессиональное развитие и принятие решений ✓

Г. Контроль

19. Что включает работа с убеждениями

А. Контроль

Б. Игнорирование

В. Выявление и трансформация ограничивающих установок ✓

Г. Регламентацию

20. Что обеспечивает эффективное взаимодействие

А. Контроль

Б. Формальность

В. Соблюдение этики и развитие коммуникации ✓

Г. Игнорирование

Кейс 1

В крупной компании, занимающейся оказанием услуг, наблюдается снижение вовлеченности сотрудников среднего звена. Руководство отмечает, что сотрудники формально выполняют обязанности, однако не проявляют инициативы и не стремятся к профессиональному развитию. При проведении внутреннего опроса выявлено, что значительная часть сотрудников не понимает возможных карьерных перспектив, не видит связи между текущей деятельностью и будущими возможностями, а также не получает регулярной обратной связи от руководителей.

Дополнительно установлено, что в организации отсутствует системный подход к карьерному сопровождению, коучинговые практики не используются, взаимодействие между руководителями и сотрудниками носит преимущественно директивный характер, а обсуждение карьерных целей практически не проводится.

Задание: проанализировать причины сложившейся ситуации с позиции теорий карьерного развития и коучингового подхода, определить ключевые дефициты в системе управления персоналом, предложить комплекс мер по внедрению карьерного коучинга, включая методы диагностики, формы взаимодействия и ожидаемые результаты.

Кейс 2

В образовательной организации реализуется программа развития молодых специалистов. Несмотря на наличие формализованных процедур адаптации и обучения, часть сотрудников покидает организацию в течение первого года работы. Руководители отмечают, что сотрудники испытывают неуверенность в профессиональной роли, сомневаются в выборе профессии и не готовы брать на себя ответственность за развитие.

В ходе индивидуальных бесед выявлено, что сотрудники сталкиваются с внутренними барьерами, включая страх ошибок, неуверенность в собственных компетенциях и

отсутствие четкого понимания карьерных целей. При этом взаимодействие с руководителями носит эпизодический характер, а системная работа по сопровождению профессионального развития отсутствует.

Задание: провести анализ ситуации с учетом психологических факторов карьерного развития, определить роль коучинговых технологий в решении выявленных проблем, разработать предложения по организации коучингового сопровождения, включая техники работы с убеждениями, форматы взаимодействия и критерии оценки эффективности.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто полно и точно, продемонстрировано понимание теорий профессионального развития, коучинговых моделей и методов диагностики, проведен глубокий анализ с обоснованием применения коучинговых технологий в задачах управления персоналом и карьерного консультирования, показана способность выстраивать логику взаимодействия с сотрудниками, изложение последовательное и без ошибок
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в целом корректно, отражены основные теории и инструменты карьерного коучинга, показано понимание их применения в управлении персоналом, однако отдельные положения раскрыты недостаточно глубоко, допущены незначительные неточности в анализе и/или описании методов.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто частично, знания ограничиваются перечислением отдельных теорий и методов без их полноценного анализа и связи с практикой карьерного консультирования, имеются ошибки в понимании коучинговых технологий и их применения в системе управления персоналом.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если содержание дисциплины не раскрыто, отсутствует понимание коучингового подхода, теорий профессионального развития и методов диагностики, не прослеживается связь с задачами управления персоналом, допущены грубые ошибки и нарушена логика изложения.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1

Изучить литературу по теме проектирования консультационных услуг и подготовить краткий аналитический конспект (модели консультационного процесса, этапы диагностики и согласования, роли участников, особенности взаимодействия с представителями работников), выделив ключевые принципы организации взаимодействия сторон и согласования решений в сфере управления персоналом.

Вариант 2

Потренировать технику структурированного наблюдения за коммуникацией (например, анализ деловой беседы или переговоров), зафиксировать роли участников, способы аргументации и согласования позиций, описать результат и сделать выводы о том, какие элементы взаимодействия способствуют или препятствуют разработке консультационного решения.

Вариант 3

Провести на другом человеке краткий опрос (например, выявление ожиданий от консультационной услуги или оценка проблемной ситуации в организации), обработать результаты, представить краткий обзор выявленных потребностей и сформулировать выводы для последующего проектирования консультационной услуги.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Проектирование консультационной услуги для организации

Разработать проект консультационной услуги для организации, находящейся в ситуации управленческих или кадровых затруднений (например, снижение вовлеченности работников, конфликты между подразделениями, неэффективные коммуникации). Необходимо описать исходную ситуацию, определить заинтересованные стороны (руководство, работники, представители работников), сформулировать цели консультационного проекта, разработать этапы диагностики, предложить методы сбора информации и способы взаимодействия с участниками. В проекте следует отразить механизмы согласования решений, учёт интересов сторон, ограничения, связанные с обработкой данных, а также предложить конкретные управленческие решения в сфере управления персоналом. Основанием для разработки служат модели и подходы, изученные в дисциплине.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала

Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой этап является начальным при проектировании консультационной услуги в организации?
 - Разработка программы внедрения изменений
 - Согласование итогового отчета
 - Проведение первичной диагностики ситуации ✓
 - Оценка эффективности проекта
- Что является ключевым условием успешного взаимодействия с представителями работников в консультационном проекте?
 - Игнорирование различий интересов сторон
 - Формальное информирование о решениях
 - Согласование целей и ожиданий участников ✓
 - Передача полномочий внешнему консультанту
- Перечислите основные элементы, которые должны быть включены в проект консультационной услуги, и кратко поясните их значение (ожидается указание

этапов, участников, методов диагностики и механизмов согласования).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В организации среднего размера наблюдается снижение эффективности работы команды: сотрудники жалуются на неясность задач, руководитель отмечает низкую инициативность и рост конфликтов. Ранее в организации не проводились системные изменения, коммуникации носят преимущественно вертикальный характер, а обратная связь от работников практически отсутствует. Руководство приняло решение привлечь консультанта для анализа ситуации и разработки решений.

В процессе предварительного обсуждения выявлено, что представители работников выражают недоверие к руководству и опасаются, что результаты диагностики будут использованы против них. При этом руководство ожидает быстрых результатов и конкретных рекомендаций.

Задание: проанализировать ситуацию, определить ключевые проблемы взаимодействия, предложить структуру консультационного проекта (этапы, методы, формы взаимодействия), сформулировать способы согласования интересов сторон и предложить возможные управленческие решения в сфере управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы

		сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1- рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль доверия в проектировании консультационных услуг
2. Конфликт интересов сторон в консультационных проектах и способы его преодоления
3. Границы ответственности консультанта и руководства организации
4. Этика взаимодействия с персоналом при проведении диагностики
5. Формальные и неформальные коммуникации в процессе консультирования
6. Влияние организационной культуры на проектирование консультационных решений
7. Сопротивление изменениям и его учет в консультационном проекте
8. Ограничения использования данных работников в консультационной практике

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основы управленческого консультирования
2. Модели консультационного процесса в организации
3. Методы диагностики организационных проблем
4. Особенности взаимодействия с представителями работников
5. Этапы разработки консультационных услуг
6. Роль коммуникации в консультационных проектах
- Методы анализа потребностей организации
7. Оценка эффективности консультационных услуг
8. Управление ожиданиями участников проекта
9. Правовые аспекты консультирования в сфере управления персоналом

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме

Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Этапы проектирования консультационной услуги в организации
- Тема 2. Методы сбора информации при организационной диагностике
- Тема 3. Роль переговоров в согласовании консультационного проекта
- Тема 4. Инструменты анализа организационных проблем
- Тема 5. Формирование целей консультационного вмешательства
- Тема 6. Взаимодействие консультанта с руководством организации
- Тема 7. Учет интересов работников при разработке решений
- Тема 8. Ошибки при проектировании консультационных услуг
- Тема 9. Методы оценки результатов консультационного проекта
- Тема 10. Особенности внедрения рекомендаций консультанта

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под консультационной услугой в организации?
2. Какие этапы включает процесс проектирования консультационной услуги?
3. Какие методы используются для диагностики организационных проблем?
4. В чем заключается роль консультанта в процессе взаимодействия с организацией?
5. Какие стороны участвуют в консультационном проекте?
6. Что означает согласование интересов участников проекта?
7. Какие факторы влияют на эффективность консультационной услуги?
8. Какие риски возникают при проведении организационной диагностики?
9. В чем особенности взаимодействия с представителями работников?
10. Какие критерии используются для оценки результатов консультационного проекта?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать

	материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет с оценкой.

Вопросы к устному зачету

1. Раскройте сущность консультационной услуги в организации, ее цели и задачи в системе управления персоналом, опишите отличие консультационной деятельности от внутреннего управления и обучения персонала, поясните роль консультанта и заказчика.
2. Охарактеризуйте этапы проектирования консультационной услуги, включая диагностику, постановку целей, разработку решений и внедрение, раскройте содержание каждого этапа и взаимосвязь между ними.
3. Проанализируйте методы диагностики организационных проблем, их возможности и ограничения, объясните, как выбирать методы в зависимости от задач управления персоналом и особенностей организации.
4. Раскройте принципы взаимодействия с различными группами работников при проектировании консультационной услуги, включая представителей работников, объясните, как учитывать их интересы и ожидания.
5. Объясните роль коммуникации в консультационном проекте, опишите формы и каналы взаимодействия, а также риски искажения информации и способы их минимизации.
6. Охарактеризуйте процесс согласования целей и задач консультационного проекта, объясните, как управлять ожиданиями заказчика и других участников.

7. Проанализируйте причины сопротивления изменениям в организации, объясните, как учитывать данный фактор при проектировании консультационной услуги и внедрении решений.
8. Раскройте содержание этапа разработки рекомендаций в консультационном проекте, объясните, какие требования предъявляются к качеству и применимости предложений.
9. Охарактеризуйте методы оценки эффективности консультационной услуги, объясните, какие показатели используются и как они связаны с задачами управления персоналом.
10. Объясните особенности проектирования консультационных услуг в условиях конфликтов в организации, опишите возможные стратегии работы с конфликтами.
11. Проанализируйте роль организационной культуры в проектировании консультационных решений, объясните, как культура влияет на выбор методов и инструментов.
12. Раскройте содержание переговорного процесса в консультационном проекте, объясните этапы переговоров и методы достижения согласия.
13. Охарактеризуйте правовые и этические аспекты консультирования в сфере управления персоналом, включая вопросы обработки данных и конфиденциальности.
14. Объясните, как формируются цели консультационной услуги на основе результатов диагностики, опишите требования к формулировке целей.
15. Проанализируйте ошибки, возникающие при проектировании консультационных услуг, объясните их причины и последствия для организации.
16. Раскройте особенности взаимодействия консультанта с руководством организации, объясните распределение ответственности и ролей.
17. Охарактеризуйте методы структурирования информации, полученной в ходе диагностики, объясните, как на их основе принимаются решения.
18. Проанализируйте способы вовлечения работников в консультационный проект, объясните их значение для успешности внедрения решений.
19. Объясните, как разрабатываются и реализуются мероприятия по внедрению консультационных решений, опишите возможные риски.
20. Охарактеризуйте взаимосвязь консультационной деятельности и карьерного консультирования, объясните, как консультационные услуги могут влиять на профессиональное развитие работников.

Тест

1. Какой этап является первым при проектировании консультационной услуги в

- организации?
- А) Разработка мероприятий по внедрению изменений
 - Б) Проведение диагностики организационной ситуации ✓
 - В) Оценка эффективности реализованных решений
 - Г) Подготовка итогового отчета
2. Что является основной целью диагностики в консультационном проекте?
- А) Формирование бюджета проекта
 - Б) Выявление причин организационных проблем и потребностей ✓
 - В) Разработка системы мотивации
 - Г) Подготовка отчетности для руководства
3. Какой фактор наиболее существенно влияет на успешность внедрения консультационных решений?
- А) Количество участников проекта
 - Б) Степень вовлеченности работников и поддержка руководства ✓
 - В) Объем документации
 - Г) Продолжительность проекта
4. Что относится к методам диагностики организационных проблем?
- А) Финансовое планирование
 - Б) Наблюдение, интервьюирование, анкетирование ✓
 - В) Разработка регламентов
 - Г) Подготовка инструкций
5. Что является ключевым элементом взаимодействия с представителями работников?
- А) Игнорирование их мнения
 - Б) Согласование интересов и ожиданий сторон ✓
 - В) Передача решений без обсуждения
 - Г) Формальное информирование
6. Какова роль консультанта в проекте?
- А) Принятие управленческих решений за руководство
 - Б) Анализ ситуации и разработка рекомендаций ✓
 - В) Контроль финансовых потоков
 - Г) Назначение сотрудников
7. Что является результатом этапа разработки решений?
- А) Список сотрудников
 - Б) Конкретные рекомендации по изменениям ✓
 - В) Финансовый отчет
 - Г) Организационная структура
8. Какой риск возникает при отсутствии согласования целей проекта?
- А) Увеличение бюджета
 - Б) Несоответствие ожиданий участников ✓
 - В) Сокращение сроков
 - Г) Упрощение процесса
9. Что относится к показателям эффективности консультационной услуги?
- А) Количество документов

- Б) Изменение показателей работы персонала ✓
 - В) Размер офиса
 - Г) Количество совещаний
10. Какой фактор влияет на выбор методов диагностики?
- А) Цвет корпоративного стиля
 - Б) Особенности организации и задачи проекта ✓
 - В) Личное мнение консультанта
 - Г) Случайный выбор
11. Что необходимо учитывать при работе с конфликтами?
- А) Игнорировать конфликт
 - Б) Интересы всех сторон и причины противоречий ✓
 - В) Увеличить количество отчетов
 - Г) Передать задачу руководству
12. Какова цель переговоров в консультационном проекте?
- А) Увеличение затрат
 - Б) Достижение согласия между участниками ✓
 - В) Подготовка отчетов
 - Г) Формирование структуры
13. Что относится к этапу внедрения решений?
- А) Сбор данных
 - Б) Реализация предложенных мероприятий ✓
 - В) Анализ проблемы
 - Г) Подготовка диагностики
14. Что является важным условием доверия к консультанту?
- А) Формальное поведение
 - Б) Соблюдение конфиденциальности и прозрачность действий ✓
 - В) Минимальное общение
 - Г) Игнорирование работников
15. Какой элемент входит в структуру консультационного проекта?
- А) Случайные действия
 - Б) Четко сформулированные цели и этапы работы ✓
 - В) Отсутствие плана
 - Г) Только устные договоренности
16. Что влияет на сопротивление изменениям?
- А) Уровень освещения в офисе
 - Б) Неясность целей и страх потерь ✓
 - В) Размер компании
 - Г) Цвет мебели
17. Какой метод используется для анализа коммуникаций?
- А) Финансовый анализ
 - Б) Наблюдение и интервьюирование ✓
 - В) Технический аудит
 - Г) Логистика

18. Что важно при формулировке рекомендаций?
- А) Их абстрактность
 - Б) Практическая применимость и обоснованность ✓
 - В) Большой объем текста
 - Г) Сложность терминов
19. Что является признаком успешного проекта?
- А) Увеличение числа совещаний
 - Б) Достижение поставленных целей и улучшение показателей ✓
 - В) Увеличение документации
 - Г) Рост отчетности
20. Какова связь консультационной деятельности с управлением персоналом?
- А) Отсутствует
 - Б) Направлена на решение задач, связанных с персоналом ✓
 - В) Связана только с финансами
 - Г) Ограничена обучением

Кейс 1

В крупной организации наблюдается снижение вовлеченности работников и рост текучести кадров. Руководство связывает это с недостаточной эффективностью системы коммуникации и отсутствием прозрачных механизмов принятия решений. Работники, в свою очередь, выражают недовольство отсутствием обратной связи и непрозрачностью карьерных возможностей. Ранее предпринимались попытки внедрения отдельных мероприятий, однако они носили фрагментарный характер и не дали устойчивого результата. Руководство приняло решение привлечь консультанта для комплексного анализа ситуации и разработки системных решений.

В процессе предварительного анализа выяснилось, что в организации отсутствует единая система оценки удовлетворенности работников, коммуникации носят преимущественно односторонний характер, а руководители среднего звена не обладают навыками работы с обратной связью. При этом представители работников выражают сомнения в объективности диагностики и опасаются негативных последствий для себя.

Задание: проанализировать ситуацию, определить ключевые проблемы, разработать структуру консультационного проекта, предложить методы диагностики и формы взаимодействия с участниками, сформулировать рекомендации по улучшению системы управления персоналом.

Кейс 2

В организации, работающей в сфере услуг, наблюдается высокий уровень конфликтов между подразделениями, что приводит к снижению качества обслуживания клиентов и ухудшению внутренних коммуникаций. Руководство отмечает, что сотрудники не готовы к сотрудничеству, между подразделениями отсутствует согласованность действий, а решения принимаются без учета мнения других участников процесса. Попытки урегулирования конфликтов носили эпизодический характер и не привели к устойчивым изменениям.

Дополнительно установлено, что организационная структура не способствует эффективному взаимодействию, отсутствуют четкие регламенты коммуникации, а система мотивации ориентирована исключительно на индивидуальные результаты. Руководство рассматривает возможность привлечения консультанта для разработки решений, направленных на повышение эффективности взаимодействия и снижение

уровня конфликтов.

Задание: проанализировать причины конфликтов, предложить модель консультационного проекта, определить методы диагностики и вмешательства, разработать рекомендации по изменению системы управления персоналом и улучшению взаимодействия между подразделениями.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано целостное понимание проектирования консультационных услуг: корректно раскрыты этапы диагностики, разработки и внедрения решений, обоснован выбор методов анализа организационной ситуации, показана связь с задачами управления персоналом, предложенные решения реалистичны и структурированы, изложение логично, без ошибок.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если в целом верно раскрыта логика проектирования консультационной услуги, показано понимание основных этапов и методов, связь с задачами управления персоналом присутствует, но отдельные элементы раскрыты недостаточно глубоко, допускаются отдельные неточности.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если отражены лишь отдельные элементы проектирования консультационной услуги, понимание методов диагностики и разработки решений фрагментарно, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, присутствуют ошибки и нарушения логики.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание логики проектирования консультационных услуг, не раскрыты этапы и методы работы, не прослеживается связь с задачами управления персоналом, ответы содержат существенные ошибки и носят несвязный характер.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы докладов

- 1 Основные понятия управления социальным развитием персонала.
- 2 Определение сущности «организация».
- 3 Социальная деятельность организации.
- 4.Основные направления социальной деятельности организации.
5. Социальное развитие организации как объект управления.
- 6 Управление социальным развитием персонала.
7. Социальная инфраструктура организации.
8. Социальные коммуникации.
9. Организация в социальной среде
10. «Постсоциалистические» и «посткапиталистические» организации
11. Комплекс факторов социальной среды.
- 12.Социальная подсистема организации.
13. Государственное управление и регулирование.
14. Необходимость социальной направленности современных государств.
15. Планирование и показатели социального развития организации.

Тема 1. Кейс 1.

На преуспевающем в производстве и реализации продукции предприятии за относительно непродолжительное время (несколько месяцев) произошли существенные изменения в составе работников из-за двукратного увеличения численности персонала, перехода на пенсию многих ветеранов труда и прихода на предприятие молодых людей – выпускников вузов и технических лицеев.

Это вызвало сбои в социальных связях и функциональном взаимодействии, напряжённость в отношениях между старыми и новыми кадрами, отступления от сложившихся прежде традиций и ритуалов, стали возникать межличностные и межгрупповые конфликты, ослабляющие деловой настрой и сплочённость работников.

Задание. 1.Предлагается сделать выбор оптимальной технологии и последовательности этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе.

2. Целесообразно ли привлечение специалиста по управлению конфликтами?

Тема 2. Кейс 2

При всем многообразии вариантов карьерных стратегий выделяются четыре основных модели.

Задание Дайте характеристику каждой из них:

- 1 Карьера по типу «трамплин» _____
- 2 Карьера по типу «лестница» _____
- 3 Карьера по типу «змея» _____

Тема 3. Кейс 3.

Организация работает на рынке в течение 10 лет. За это время было организовано собственное

производство, разработана устойчивая структура предприятия, сложился «костяк персонала».

В последнее время в организации началось активное переоборудование производства, связанное с внедрением инновационных технологий и закупкой нового оборудования.

Сотрудник А работает в организации с момента ее основания. Он был одним из первых ее работников, стоял у истоков. В настоящее время является одним из наиболее авторитетных специалистов, занимающихся решением производственных проблем. Имеет достаточно высокую

Зарботную плату. В последнее время в связи с закупкой нового оборудования и приходом значительного количества молодых специалистов стало ощущать недостаток знаний в области организации и технологии производства.

Сотрудник В. был принят на работу 1 год назад вместе с группой молодых специалистов, занимающихся освоением технологий производства на новом оборудовании. За время работы в организации накопил достаточный опыт внедрения инновационных технологий производства.

В настоящее время оба сотрудника приняли решение пройти профессиональное обучение в Корпоративном университете, созданном на базе данной компании.

Задание. Проанализируйте и сравните учебную мотивацию каждого сотрудника.

Тема 4. Кейс 4.

Ситуация на предприятии после изменений в составе персонала. На предприятии за короткий промежуток времени произошли значительные изменения в составе работников: увеличилась численность персонала, ушли на пенсию ветераны труда, пришли молодые специалисты — выпускники вузов и технических лицеев.

Задание. Требуется выбрать оптимальную технологию и последовательность этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе.

Тема 5. Кейс 5.

При приеме на работу одного из сотрудников, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый сотрудник с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства... Назревает конфликт. Сотрудник воспринимает сложившуюся ситуацию как несправедливую и ставит условие: либо повышение заработной платы, либо он пишет заявление об уходе.

Задание. Требуется проанализировать ситуацию в конкретной организации, выявить проблемы и предложить меры по их решению.

Задания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1.

Оценка эффективности

Задание: Разработайте критерии оценки эффективности обучения:

- Определите, какие ключевые показатели (KPI) будут оцениваться до и после обучения (например, количество успешных сделок, уровень удовлетворенности клиентов, улучшение навыков переговоров).
- Определите методы обратной связи (анкетирование сотрудников, тестирование, интервью).

Тема 2.

Задание 1 Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «личность», «человеческий фактор», «структура личности», «качество рабочей силы», «качества рабочей силы», «компетенция», «компетентность работника», «профессионализм работника», «конкурентоспособность работника», «традиционная организация», «обучающая организация», «человеческий потенциал», «качество потенциала человека», «качества человека», «жизненный цикл работника в организации», «цикл карьеры», «интеллектуальный капитал организации». Формулировка закона убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

Задание. Дайте определения понятий «компетенция» и «компетентность».

Разработайте систему служебно- квалификационных характеристик кандидата на выдвижение на должность менеджера по управлению персоналом и руководитель отдела кадров.

Тема 3.

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший профессиональный путь.

Задание. Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Тема 4.

В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, поступает новый руководитель.

Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт.

Задание

Выберите одно из возможных решений.

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальства, опираться на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив, общественные и административные организации, поручив им разрешать возникающие споры и устранить разногласия.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стиля работы, путем постановки новых перспективных задач, поддерживать лучшие трудовые традиции коллектива и отвергать вредные для дела.

Тема 5.

Представьте, что вы работаете менеджером по обучению в компании, которая планирует повысить уровень профессиональных навыков сотрудников отдела продаж. Необходимо выбрать оптимальные методы обучения, которые помогут развить у команды навыки эффективной коммуникации, работы с клиентами, продаж и разрешения конфликтов.

Задание: Разработать проект обучения для команды менеджеров.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. Социальное развитие организации предполагает:

- а) повышение производительности труда;
- б) совершенствование социальной структуры персонала;**
- в) стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда; рост жизненного уровня работников и членов их семей;
- г) улучшение финансовых показателей деятельности организации;

- д) создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы;
- е) обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав.

Вопрос 2. Составной частью концепции гуманизации труда являются:

- а) обогащение содержания труда;
- б) максимизация прибыли;
- в) обеспечение нормальных, достойных человека условий жизнедеятельности - здоровых условий труда и быта, благоприятной микроэкологии труда;
- г) снижение издержек на персонал;
- д) предоставление работнику возможностей для самовыражения и самоутверждения, реализации своих способностей, трудового потенциала и творческой инициативы.

Вопрос 3. К факторам внутренней социальной среды организации относятся:

- а) потенциал организации;
- б) социальная инфраструктура организации;
- в) условия работы и охрана труда; вне рабочее время и использование досуга;
- г) организационная структура;
- д) социальная защищенность работников; е) конкуренты;
- ж) социально-психологический климат коллектива; з) материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты.

Вопрос 4.. К основным представителям школы научного менеджмента относятся:

- а) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо;
- в) Г. Эмерсон;
- г) М. Фоллет.

Вопрос 5. В чем заключается социальная ответственность организации:

- а) учет в социальном развитии предприятия только потребностей и интересов наемных работников;
- б) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законодательного минимума;
- в) производство товаров и услуг по самой низкой цене для общества.

Вопрос 6. Социальная ответственность предприятия означает, что предприятие проводит:

- а) социальную политику в отношении своего персонала;
- б) социальную политику в отношении людей, проживающих в местных сообществах, являющихся внешней для нее средой.

Вопрос 7. К основным «заинтересованным» в деятельности организации сторонам относятся:

- а) собственники**
- б) органы государственного управления;**
- в) персонал;
- г) поставщики и бизнес-партнеры;**
- д) некоммерческие и общественные организации.

Вопрос 8. Какой из показателей не имеет прямого отношения к оценке качества трудовой жизни:

- а) безопасность труда;
- б) использование рабочего времени;
- в) уровень организации труда;
- г) распределение заработка; **д) распределение средств по направлениям материальной помощи;**
- е) уровень технологии.**

Вопрос 9. Социал-демократическая модель социальной политики отличается от либеральной:

- а) высокой ролью государства в обобществлении доходов и существенным значением общенациональных социальных механизмов управления;
- б) меньшей степенью государственного вмешательства в социально-экономические процессы;**
- в) большой ролью профсоюзов в решении социальных проблем;**
- г) большим значением частных систем страхования;
- д) приоритетным значением обязательного социального страхования.

Вопрос 10. Главной целью государственной политики в сфере социально-трудовых отношений является обеспечение каждому трудоспособному человеку условий:

- а) позволяющих ему своим трудом поддерживать необходимый уровень жизни;**
- б) которые позволят ему жить всю жизнь в достатке;
- в) позволяющих ему обеспечить своих родных и близких.

Вопрос 11. В соответствии с существующей системой социального страхования в РФ страховые взносы и платежи осуществляет:

- а) работодатель;**
- б) работник;
- в) государство;
- г) государство, работодатель и работник.

Вопрос 12. Какой фонд финансирует предоставление пособий по временной нетрудоспособности:

а) Пенсионный фонд РФ; б) Фонд обязательного медицинского страхования; в) Фонд социального страхования.

Вопрос 13. Ставка ЕСН, зачисляемая в Пенсионный фонд РФ, составляет:

а) 14%;
б) 28%;
в) 30%.

Вопрос 14. Социальное партнерство – это:

а) способ разрешения социальных, экономических и производственных конфликтов в целях и интересах как наемных работников, так и работодателей;
б) умение объединить усилия работодателей и работников в давлении на правительство, чтобы добиться более благоприятных условий для развития производства;
в) способ, позволяющий наемным работникам добиваться определенных социальных гарантий и льгот ценой отказа от забастовок.

Вопрос 15. Сколько сторон могут участвовать в социальном партнерстве:

а) только три;
б) только две;
в) как две, так и три.

Вопрос 16. На каком уровне заключается Генеральное соглашение:

а) федеральный;
б) региональный;
в) местный.

Вопрос 17. Что является объектом системы социального партнерства:

а) работники;
б) государство;
в) социально-трудовые отношения;
г) работодатели.

Вопрос 18. Бипартизм – это:

а) форма партнерских отношений, в которой практикуется двухстороннее сотрудничество между объединениями работодателей и организациями трудящихся;

б) форма партнерских отношений, в которой наряду с работодателями и наемными работниками, активную роль в качестве социального партнера играет государство.

Вопрос 19. В соответствии с ТК РФ действие коллективного договора распространяется:

- а) на всех работников предприятия;
- б) только на членов профсоюза, первичная организация которого заключила колдоговор;
- в) на членов профсоюза, а также на работников, не являющихся членами профсоюза, которые уполномочили профсоюзный орган заключить колдоговор от их имени.**

Вопрос 20. Основными целями социальной политики на предприятии являются:

- а) повышение производительности труда;
- б) обеспечение работникам достойного уровня и качества жизни, социальных прав, справедливого вознаграждения за трудовую деятельность, социальной защиты;**
- в) увеличение размера заработной платы работникам.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует системное знание основных понятий, категорий и механизмов управления социальным развитием персонала, правильно раскрывает содержание социальной политики организации, социальной среды, социального партнерства и социальной ответственности, уверенно ориентируется в нормативных и теоретических основах дисциплины. Выполняет задания без существенных ошибок, дает полные и логически выстроенные ответы, умеет обосновывать выводы. Как правило, правильно выполнено 86–100 % заданий .
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся в целом правильно понимает содержание дисциплины, знает основные положения управления социальным развитием персонала, но допускает отдельные неточности в формулировках, классификациях или аргументации. Ответы в основном правильные, последовательные, но не всегда достаточно полные и глубокие. Как правило, правильно выполнено 71–85 % заданий .
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся усвоил только основные положения дисциплины, знает отдельные ключевые понятия, но отвечает неполно, допускает ошибки в раскрытии содержания тем, затрудняется в объяснении взаимосвязей между элементами социальной политики и социального развития организации. Выводы поверхностны, аргументация недостаточна. Как правило, правильно выполнено 51–70 % заданий .
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не демонстрирует необходимого уровня знаний по дисциплине, допускает грубые ошибки в базовых понятиях, не понимает сущности управления социальным развитием персонала, социальной политики организации и

	механизмов социального партнерства, не справляется с большей частью заданий. Как правило, правильно выполнено 50 % заданий и менее.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОЙ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы докладов

1. Идеи социальных технологий в современной философии и науке
2. Предпосылки формирования социально-технологических знаний в современной науке.
3. Системный подход как методология изучения и построения социальных технологий.
4. Методологические средства и процедуры социально-технологической деятельности.
4. Направления и формы социально-технологической деятельности в организации.
6. Технологии социальной диагностики на предприятии: диагностика управленческих решений, диагностика персонала.
7. Инновационная и обучающая деятельность социальных технологов в организации.
8. Диагностика инновационного потенциала организации.
9. Специфика средств и механизмов взаимодействия в коллективе.
10. Типология социальных технологий по видам, сферам и уровням социальной организации.
11. Современные способы организации социологической работы в организации
12. Формирование кадрового резерва организации с использованием социальных технологий.
13. Средства социальной диагностики как разновидность социальной технологии.

Тема 1. Кейс 1.

На преуспевающем в производстве и реализации продукции предприятии за относительно непродолжительное время (несколько месяцев) произошли существенные изменения в составе работников из-за двукратного увеличения численности персонала, перехода на пенсию многих ветеранов труда и прихода на предприятие молодых людей – выпускников вузов и технических лицеев.

Это вызвало сбой в социальных связях и функциональном взаимодействии, напряжённость в отношениях между старыми и новыми кадрами, отступления от сложившихся прежде традиций и ритуалов, стали возникать межличностные и межгрупповые конфликты, ослабляющие деловой настрой и сплочённость работников.

Задание. 1. Предлагается сделать выбор оптимальной технологии и последовательности этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе.

2. Целесообразно ли привлечение специалиста по управлению конфликтами?

Тема 2. Кейс 2

Филиал коммерческого банка произвел набор новых работников на должности младших

Финансовых консультантов операционных офисов. Единоновременно было принято 15 человек в различные отделения банка. Все принятые на работу специалисты обладают опытом аналогичной деятельности в других банках. Перед отделом обучения стоит задача

адаптации новых работников в организации, а также обучения их используемым информационным технологиям.

Задание. Какие виды и технологии обучения вы рекомендуете применять для решения данной

Тема 3. Кейс 3.

Организация работает на рынке в течение 10 лет. За это время было организовано собственное

производство, разработана устойчивая структура предприятия, сложился «костяк персонала».

В последнее время в организации началось активное переоборудование производства, связанное с внедрением инновационных технологий и закупкой нового оборудования.

Сотрудник А работает в организации с момента ее основания. Он был одним из первых ее работников, стоял у истоков. В настоящее время является одним из наиболее авторитетных специалистов, занимающихся решением производственных проблем. Имеет достаточно высокую

Зарботную плату. В последнее время в связи с закупкой нового оборудования и приходом значительного количества молодых специалистов стало ощущать недостаток знаний в области организации и технологии производства.

Сотрудник В. был принят на работу 1 год назад вместе с группой молодых специалистов, занимающихся освоением технологий производства на новом оборудовании. За время работы в организации накопил достаточный опыт внедрения инновационных технологий производства.

В настоящее время оба сотрудника приняли решение пройти профессиональное обучение в Корпоративном университете, созданном на базе данной компании.

Задание. Проанализируйте и сравните учебную мотивацию каждого сотрудника.

Тема 4. Кейс 4.

Ситуация на предприятии после изменений в составе персонала. На предприятии за короткий промежуток времени произошли значительные изменения в составе работников: увеличилась численность персонала, ушли на пенсию ветераны труда, пришли молодые специалисты — выпускники вузов и технических лицеев.

Задание. Требуется выбрать оптимальную технологию и последовательность этапов оздоровления социально-психологического климата в коллективе.

Тема 5. Кейс 5.

Проведенный в организации социальный мониторинг выявил проблему неудовлетворенности

Работников социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководителями. Одной из причин сложившейся ситуации является недостаточная квалификация

линейных руководителей в таких областях как лидерство и управление персоналом. В связи с этим перед отделом обучения поставлена задача разработки программ и технологий повышения квалификации руководителей в данной области знаний.

Задание. Какие виды и технологии обучения вы рекомендуете применять для решения данной задачи?

Тема 1.

Оценка эффективности

Задание: Разработайте критерии оценки эффективности обучения:

- Определите, какие ключевые показатели (КРП) будут оцениваться до и после обучения (например, количество успешных сделок, уровень удовлетворенности клиентов, улучшение навыков переговоров).
- Определите методы обратной связи (анкетирование сотрудников, тестирование, интервью).

Тема 2.

Вам поручили подготовку выступления на студенческой конференции. Ваша задача представить социальную работу как научную область.

Задание. Какие области научного знания, смежные с социальной работой, необходимо представить в первую очередь?

Какие научные школы, зарубежные и отечественные, можно представить?

Какие, самые известные, имена в истории и развитии теории социальной работы вы можете представить?

Тема 3.

Молодой специалист, работала консультантом в центре социального обслуживания. Её внешний облик и поведение имел ряд особенностей: волосы окрашены в зеленый и малиновый цвет, кроме того, специалист жевала жевательную резинку и слушала музыку в плеере. После нескольких дней работы клиенты попросили назначить другого консультанта.

Задание. Какие требования к специалисту были нарушены девушкой? Как должен поступить ее руководитель? Объясните свои умозаключения.

Тема 4.

В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, поступает новый руководитель.

Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт.

Задание

Выберите одно из возможных решений.

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальства, опираться на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив, общественные и административные организации, поручив им разрешать возникающие споры и устранить разногласия.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стиля работы, путем постановки новых перспективных задач, поддерживать лучшие трудовые традиции коллектива и отвергать вредные для дела.

Тема 5.

Социальная работа как наука и вид деятельности

Задание. Дополните схему «Взаимосвязь социальной работы с другими научными дисциплинами». Обоснуйте свой ответ.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. Социальная политика – это:

Политика политических партий.

Политика общественных организаций.

Распределение материальных благ.

Обеспечение нормального развития человека. Организация жизнедеятельности людей в обществе.

Пенсионное обеспечение. Защита социально уязвимых людей.(Верно) Ликвидация девиантного поведения.

Вопрос 2. Какова главная задача социальной политики государства?

Всеобщее образование.

Всеобщая занятость населения.

Обеспечение пенсиями всех нуждающихся.

Стабилизация жизненного уровня населения.

Привлечение профсоюзов и общественных организаций к решению социальных задач.

Вопрос 3. Что такое «социальная работа»?

Помощь нуждающимся людям.

Деятельность благотворительных организаций.

Деятельность различных организаций по оказанию помощи нуждающимся гражданам.

Профессиональная деятельность по оказанию помощи людям в преодолении трудностей.

Вопрос 4. Что означает понятие «социальная работа как наука»?

Разновидность естественных наук.

Одна из гуманитарных наук.

Одна из философских наук.

Сочетание знаний и опыта.

Вопрос 5. Одной из инноваций в последнее время стала следующая форма подготовки кадров для социальной работы:

Самообразование

Непрофессиональное образование

Система повышения квалификации

Вопрос 6. Сбор, анализ и систематизация информации о качествах (способностях) человека, результатах его работы за определенный период времени:

Кадровая ротация

Оценка кадров

Стажировка кадров

Вопрос 6. Социальный работник должен содействовать совершенствованию таких служб:

Основных

Аварийных

Социальных

Вопрос 7. Обратный трансферт может быть:

И негативным, и позитивным

Только негативным

Только позитивным

Вопрос 8. Деформация личности включает понятия психической усталости и такой напряженности:

Эмоциональной

Физической
Духовной

Вопрос 9. Определение перспективных и текущих целей при работе с кадрами, разработка необходимых мероприятий и их практическая реализация:

Кадровая ротация
Кадровая перестановка
Кадровая политика

Вопрос 10. Одна из универсальных форм работы с клиентом, представляющая собой оказание различной помощи на дому:

Социальная защита
Социальный патронаж
Социальное обслуживание

Вопрос 11. Экономические показатели, характеризующие уровень потребления населением продуктов питания и непродовольственных товаров, — это ... потребления:

Нормативы
Формы
Критерии

Вопрос 12. В России во второй половине 90-х годов XX столетия децильный коэффициент составил:

20:1
22:1
12:1

Вопрос 13. К задачам социальной защиты населения не относится:

Реклама промышленной продукции для населения
Реализация установленных прав и гарантий
Использование активных форм социальной поддержки

Вопрос 14. Предполагает различные виды консультирования и коррекции межличностных отношений, помощь в социальной реабилитации всем нуждающимся, призвана способствовать социальной адаптации личности функция:

Психологическая
Аналитическая
Прогностическая

Вопрос 15. Коммуникативная функция не призвана:

Помогать восприятию и пониманию другого человека
Формировать ответственное отношение к репродуктивному поведению
 Организовывать обмен информацией

Вопрос 16. Границы ответственности социального работника устанавливаются:

Нормативными документами
 Совестью социального работника
 Кодексом социального работника

Вопрос 17. Профессиональной деформацией личности специалиста называется изменение:

Профессиональных качеств специалиста
Свойств личности под влиянием выполнения профессиональной деятельности

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует системное знание основных понятий, категорий и механизмов управления социальным развитием персонала, правильно раскрывает содержание социальной политики организации, социальной среды, социального партнерства и социальной ответственности, уверенно ориентируется в нормативных и теоретических основах дисциплины. Выполняет задания без существенных ошибок, дает полные и логически выстроенные ответы, умеет обосновывать выводы. Как правило, правильно выполнено 86–100 % заданий .
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся в целом правильно понимает содержание дисциплины, знает основные положения управления социальным развитием персонала, но допускает отдельные неточности в формулировках, классификациях или аргументации. Ответы в основном правильные, последовательные, но не всегда достаточно полные и глубокие. Как правило, правильно выполнено 71–85 % заданий .
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся усвоил только основные положения дисциплины, знает отдельные ключевые понятия, но отвечает неполно, допускает ошибки в раскрытии содержания тем, затрудняется в объяснении взаимосвязей между элементами социальной политики и социального развития организации. Выводы поверхностны, аргументация недостаточна. Как правило, правильно выполнено 51–70 % заданий .
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не демонстрирует необходимого уровня знаний по дисциплине, допускает грубые ошибки в базовых понятиях, не понимает сущности управления социальным развитием персонала, социальной политики организации и механизмов социального партнерства, не справляется с большей частью заданий. Как правило, правильно выполнено 50 % заданий и менее .



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ТРЕНИНГ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Вопросы и задания для подготовки к практическим занятиям

Раздел №1 Основы публичного выступления

Практическое занятие 1

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 1.1. Анализ структуры публичного выступления

Цель: формирование навыков структурного анализа устной речи.

1. Найдите видеозапись публичного выступления (TED Talk, выступление на конференции, лекция) продолжительностью 10-15 минут.
2. Проанализируйте его структуру: выделите вступление, основную часть, заключение.
3. Определите цель выступления, основную мысль, ключевые аргументы.
4. Подготовьте письменный анализ (0,5-1 стр.) с выводами об эффективности структуры.

Задание 1.2. Разработка плана и тезисов выступления

Цель: формирование навыков подготовки к публичному выступлению.

1. Выберите тему для 5-7 минутного выступления (по профилю подготовки).
2. Определите цель выступления и целевую аудиторию.
3. Разработайте подробный план выступления (вступление, основная часть, заключение).
4. Подготовьте тезисы выступления (ключевые мысли по каждому пункту плана).

Задание 1.3. Анализ целевой аудитории

Цель: формирование навыков адаптации речи под аудиторию.

1. Опишите гипотетическую аудиторию для выступления на тему «Управление персоналом в цифровую эпоху» (возраст, профессия, уровень знаний, ожидания, возможные возражения).
2. Предложите, как нужно адаптировать содержание, стиль и примеры для этой аудитории.
3. Подготовьте краткую памятку «Как анализировать аудиторию перед выступлением».

Задание 1.4. Сравнительный анализ разных типов выступлений

Цель: формирование представления о видовом разнообразии публичных выступлений.

1. Найдите примеры трех разных типов выступлений (информационное, убеждающее, развлекательное).
2. Сравните их по структуре, цели, стилю речи и приемам взаимодействия с аудиторией.
3. Подготовьте сравнительную таблицу и выводы.

Задание 1.5. Самоанализ целей выступления

Цель: формирование навыков целеполагания в публичной речи.

1. Для одной и той же темы сформулируйте три разные цели выступления (например: информировать, убедить, вдохновить).
2. Для каждой цели опишите, как изменится содержание, структура и стиль выступления.
3. Подготовьте краткое эссе (0,5 стр.) о важности четкого целеполагания.

Задания для групповой работы на занятии

Задание 1.1. Дискуссия «Признаки эффективного публичного выступления»

Форма проведения: групповая дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. По каким критериям можно оценить качество публичного выступления?
2. Какие ошибки чаще всего допускают начинающие ораторы?
3. В чем разница между выступлением перед коллегами, руководством и внешней аудиторией?

Задание 1.2. Мини-презентация «Моя структура выступления»

Форма проведения: работа в мини-группах.

Каждый студент представляет план и тезисы своего выступления (из задания 1.2) группе. Группа дает обратную связь по структуре, логике и аргументации.

Задание 1.3. Анализ видеовыступления

Форма проведения: коллективный разбор.

Группа просматривает короткое видеовыступление (5-7 минут). Совместно разбирают его сильные и слабые стороны по структуре, содержанию и взаимодействию с аудиторией.

Задание 1.4. Разработка чек-листа для подготовки выступления

Форма проведения: мозговой штурм в группах.

Группа разрабатывает чек-лист «10 шагов подготовки к публичному выступлению». Затем презентует свой вариант, обсуждаются лучшие идеи.

Задание 1.5. Анализ провального выступления

Форма проведения: работа в мини-группах.

Группа получает описание «провального» выступления (с конкретными ошибками). Задача: выявить все ошибки и предложить, как их исправить. Презентация выводов.

Раздел 2. Техники и инструменты эффективной коммуникации

Практическое занятие 2

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 2.1. Самонаблюдение за невербальной коммуникацией

Цель: осознание собственных невербальных паттернов.

1. Запишите на видео свое выступление (или ответ на вопрос) продолжительностью 2-3 минуты.
2. Проанализируйте видеозапись по параметрам: поза, жесты, мимика, зрительный контакт, голос (темп, громкость, интонация).
3. Выявите 2-3 сильных стороны и 2-3 аспекта, требующих улучшения.
4. Подготовьте план работы над невербальной коммуникацией.

Задание 2.2. Упражнения для развития голоса и дикции

Цель: развитие техники речи.

1. Изучите базовые упражнения для развития дыхания, дикции и голоса (скороговорки, дыхательные упражнения, артикуляционная гимнастика).
2. Составьте комплекс из 5-7 упражнений для ежедневной тренировки.
3. Отработайте чтение любого текста (объемом 1 абзац) с разной интонацией, темпом и громкостью.

Задание 2.3. Анализ приемов привлечения внимания

Цель: изучение техник удержания внимания аудитории.

1. Найдите видеозапись выступления, где оратор эффективно использует приемы привлечения и удержания внимания.
2. Выделите не менее 5 использованных приемов (риторические вопросы, истории, визуализация, паузы, интерактив и др.).
3. Подготовьте краткий анализ (0,5 стр.) с примерами.

Задание 2.4. Инвентаризация жестов

Цель: осознанное использование жестов в выступлении.

1. Запишите на видео свое выступление и выпишите все используемые жесты.
2. Разделите их на эффективные (усиливающие смысл) и неэффективные (отвлекающие, зажимающие).
3. Составьте список из 3-5 жестов, которые вы хотите добавить или улучшить.

Задание 2.5. Анализ голосовых техник в выступлениях лидеров мнений

Цель: изучение эффективных голосовых техник на примерах.

1. Найдите 2-3 выступления известных ораторов.
2. Проанализируйте их голосовые техники: темп, паузы, интонационные выделения, громкость.
3. Подготовьте краткий анализ (0,5 стр.) с конкретными примерами временных отрезков.

Задания для групповой работы на занятии

Задание 2.1. Тренинг «Управление стрессом перед выступлением»

Форма проведения: практикум.

Упражнения:

1. Обсуждение источников страха публичных выступлений.
2. Отработка техник быстрого снятия напряжения (дыхательные упражнения, «заземление», позитивная визуализация).
3. Ролевая игра «Выступление в сложной ситуации» (с внезапными помехами).

Задание 2.2. Практикум «Работа с голосом»

Форма проведения: групповые упражнения.

Отработка упражнений на:

- Дыхание (диафрагмальное дыхание).
- Дикцию (скороговорки).
- Интонацию и темп речи (чтение одного текста с разными интонациями).

Задание 2.3. Видеоанализ с обратной связью

Форма проведения: работа в парах.

Студенты выступают с коротким сообщением (2-3 минуты), записываясь на видео. Партнер дает обратную связь по невербальной коммуникации. Совместный просмотр и анализ.

Задание 2.4. Групповое упражнение «Зеркало»

Форма проведения: парное упражнение.

Один студент выступает с коротким сообщением, второй сидит напротив и «зеркалит» его позу, жесты и мимику. Затем — обсуждение того, как это повлияло на восприятие выступления.

Задание 2.5. Конкурс «Лучшая скороговорка»

Форма проведения: групповое соревнование.

Каждый участник выбирает скороговорку и отрабатывает ее произнесение (четко, быстро, с разной интонацией). Проводится мини-конкурс на лучшую дикцию.

Раздел №3 Аргументация, убеждение и работа с аудиторией

Практическое занятие 3

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 3.1. Анализ аргументации в публичном выступлении

Цель: формирование навыков анализа убеждающей речи.

1. Найдите видеозапись убеждающего выступления (политическая речь, презентация продукта, мотивационная лекция).
2. Проанализируйте используемые техники аргументации (логические доводы, эмоциональные обращения, ссылки на авторитеты).
3. Выявите сильные и слабые стороны аргументации.
4. Подготовьте письменный анализ (0,5-1 стр.).

Задание 3.2. Подготовка к работе с вопросами и возражениями

Цель: формирование навыков взаимодействия с аудиторией.

1. Подготовьте тему для выступления (по профилю подготовки).
2. Составьте список из 5-7 возможных вопросов и возражений от аудитории.
3. Для каждого вопроса разработайте вариант ответа.
4. Подготовьте памятку «Как отвечать на сложные вопросы».

Задание 3.3. Разработка убеждающего выступления

Цель: формирование навыков убеждающей коммуникации.

1. Выберите тему, требующую убеждения аудитории.
2. Разработайте структуру убеждающего выступления с использованием техник аргументации.
3. Подготовьте тезисы и опорные слайды (3-5 слайдов).

Задание 3.4. Анализ логических ошибок в аргументации

Цель: развитие навыков критического анализа аргументов.

1. Найдите пример публичного выступления, содержащего логические ошибки (можно намеренно или случайно).
2. Выявите не менее 3 логических ошибок (например: подмена тезиса, ложная причина, аргумент к личности).
3. Предложите корректную аргументацию вместо ошибочной.

Задание 3.5. Разработка карты аргументов

Цель: формирование навыков структурирования аргументации.

1. Для выбранной темы разработайте «карту аргументов»: центральный тезис, 3-5 ключевых аргументов, к каждому — доказательства и примеры.
2. Для каждого аргумента продумайте возможное возражение и контраргумент.
3. Оформите карту в виде схемы или таблицы.

Задания для групповой работы на занятии

Задание 3.1. Дебаты «За и против»

Форма проведения: дебаты.

Темы для дебатов (на выбор):

1. «Искусственный интеллект заменит HR-специалистов».
2. «Удаленная работа эффективнее офисной».
3. «Карьерное консультирование должно быть обязательным для всех сотрудников».

Формат: две команды (за и против), регламент — 3 минуты на выступление, 2 минуты на вопросы.

Задание 3.2. Тренинг «Работа с возражениями»

Форма проведения: ролевая игра.

Студенты делятся на пары: «выступающий» и «оппонент». Выступающий представляет тезис, оппонент задает провокационные вопросы и высказывает возражения. Задача выступающего — аргументированно ответить. После игры — обсуждение.

Задание 3.3. Публичная презентация с обратной связью

Форма проведения: презентация проектов.

Каждый студент выступает с подготовленным убеждающим выступлением (5-7 минут). Аудитория (группа и преподаватель) дает обратную связь по критериям:

- Структура и логика.
- Аргументация и убедительность.
- Контакт с аудиторией (вопросы, реакции).
- Невербальная коммуникация.
- Ответы на вопросы.

Задание 3.4. Анализ аргументации в дебатах

Форма проведения: групповой анализ.

Группа просматривает запись дебатов (или проводит их самостоятельно). Задача — проанализировать аргументацию каждой стороны: какие приемы использовались, какие аргументы были сильными, какие — слабыми.

Задание 3.5. Разработка «правил хорошего тона» для работы с вопросами

Форма проведения: мозговой штурм в группах.

Группа разрабатывает памятку «10 правил ответа на вопросы аудитории». Затем презентует свой вариант, обсуждаются лучшие практики.

ЕДИНАЯ БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

Максимальное количество баллов за текущий контроль: 80 баллов

Студент обязан выполнить определенное количество заданий по каждому разделу (на выбор).

Баллы суммируются по всем разделам.

Задания, выполненные сверх обязательного минимума, могут учитываться как дополнительные (бонусные) баллы.

Распределение баллов по разделам и типам заданий

Раздел	Тип заданий	Количество заданий в разделе	Количество обязательных заданий	Максимальный балл за одно задание	Максимальный балл за раздел
1	Задания для подготовки	5	2	4	8
	Выполнение заданий на практических занятиях	5	2	8	16
Итого по разделу 1					24
2	Задания для подготовки	5	2	4	8
	Выполнение заданий на практических занятиях	5	3	8	24
Итого по разделу 2					32
3	Задания для подготовки	5	2	4	8
	Выполнение заданий на практических занятиях	5	2	8	16
Итого по разделу 3					24

Шкала оценивания заданий для подготовки к практическим занятиям (максимум 4 балла за каждое задание)

Количество баллов	Критерии оценивания
4 балла	Задание выполнено в полном объеме, студент демонстрирует глубокое понимание материала, ответы логичны, аргументированы, содержат самостоятельные выводы, оформление соответствует требованиям.

3 балла	Задание выполнено в полном объеме, но имеются незначительные недочеты. Студент демонстрирует хорошее понимание материала, ответы аргументированы, но отсутствуют самостоятельные выводы.
2 балла	Задание выполнено в основном полно, но имеются отдельные ошибки или пропуски. Студент демонстрирует понимание основного содержания темы.
1 балл	Задание выполнено частично, студент демонстрирует фрагментарное понимание темы, ответы содержат грубые ошибки.
0 баллов	Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками, свидетельствующими о непонимании темы, либо работа выполнена несамостоятельно (плагиат).

Шкала оценивания выполнения заданий на практических занятиях
(максимум 8 баллов за каждое задание)

Количество баллов	Критерии оценивания
8 баллов	Задание выполнено в полном объеме на высоком уровне. Студент демонстрирует творческий подход, глубокое понимание проблемы, умение применять теоретические знания на практике. Работа отличается самостоятельностью, логичностью, аргументированностью, практической значимостью. При устной презентации студент свободно владеет материалом, уверенно отвечает на вопросы, проявляет профессиональную компетентность.
7 баллов	Задание выполнено в полном объеме, но имеются незначительные недочеты. Студент демонстрирует хорошее понимание материала, умение применять знания, проявляет творческий подход. При устной презентации студент свободно владеет материалом, уверенно отвечает на вопросы.
6 баллов	Задание выполнено в полном объеме, но имеются отдельные недочеты. Студент демонстрирует понимание материала, умение применять знания, но недостаточно творческий подход. При устной презентации студент хорошо владеет материалом, отвечает на вопросы.
5 баллов	Задание выполнено в основном полно, но имеются ошибки или пропуски. Студент демонстрирует понимание основного содержания, но отдельные элементы проработаны поверхностно. При устной презентации студент владеет материалом, но не всегда развернуто отвечает на вопросы.
4 балла	Задание выполнено с существенными недочетами. Студент демонстрирует фрагментарное понимание темы, работа выполнена формально, отсутствует глубина проработки. При устной презентации студент неуверенно владеет материалом, с трудом отвечает на вопросы.
3 балла	Задание выполнено частично. Студент демонстрирует поверхностное знание темы, работа содержит грубые ошибки, не соответствует требованиям. При устной презентации студент не может аргументированно представить результаты.
2 балла	Задание выполнено минимально. Студент не владеет материалом, работа не соответствует требованиям, отсутствуют необходимые элементы.
1 балл	Задание выполнено на низком уровне. Студент не может представить результаты работы, демонстрирует полное непонимание темы.
0 баллов	Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками, свидетельствующими о непонимании темы, либо работа несамостоятельна (плагиат).

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации
Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения
дисциплины

Система оценивания: максимальное количество баллов за прохождение тестирования - 20 баллов.

Часть 1. Задания с выбором одного правильного ответа

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Какой элемент НЕ является обязательной частью структуры публичного выступления?

- а) Вступление
- б) Основная часть
- в) Импровизация
- г) Заключение

2. Что из перечисленного относится к невербальным средствам коммуникации?

- а) Риторические вопросы
- б) Жесты и поза
- в) Логические доводы
- г) Структура аргументации

3. Какой прием помогает установить контакт с аудиторией в начале выступления?

- а) Долгое вступление с историей из личной жизни
- б) Приветствие и краткое представление темы
- в) Чтение текста с листа
- г) Быстрый темп речи без пауз

4. Что такое «активное слушание»?

- а) Умение задавать вопросы после выступления
- б) Способность воспринимать информацию и демонстрировать понимание говорящему
- в) Запись выступления на диктофон
- г) Многократное повторение услышанного

5. Какая техника наиболее эффективна для работы с возражениями аудитории?

- а) Игнорирование вопроса
- б) Агрессивная защита своей позиции
- в) Выслушивание, уточнение и аргументированный ответ
- г) Перенос вопроса на другое время

Часть 2. Задания с выбором нескольких правильных ответов

Инструкция: выберите все правильные ответы из предложенных вариантов

6. Какие элементы входят в подготовку к публичному выступлению?

- а) Определение цели выступления
- б) Анализ аудитории
- в) Импровизация на месте
- г) Подготовка плана и тезисов

7. Какие факторы влияют на убедительность выступления?

- а) Логическая аргументация
- б) Эмоциональное обращение к аудитории
- в) Длина выступления (чем длиннее, тем убедительнее)
- г) Доверие к выступающему

8. Какие приемы помогают удерживать внимание аудитории?

- а) Монотонная речь
- б) Смена интонации и темпа
- в) Визуальные материалы
- г) Длительные паузы без объяснения

9. Какие ошибки часто допускают начинающие ораторы?

- а) Отсутствие зрительного контакта
- б) Чтение текста с листа
- в) Использование жестов для акцентирования
- г) Страх пауз и быстрый темп речи

10. Какие техники помогают справиться со стрессом перед выступлением?

- а) Глубокое дыхание
- б) Позитивная визуализация
- в) Употребление алкоголя для расслабления
- г) Разминка голоса и артикуляции

Часть 3. Задания на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между элементами левого и правого столбцов.

11. Соотнесите элемент структуры выступления с его функцией.

Элемент	Функция
1. Вступление	А. Развитие основной мысли, аргументация
2. Основная часть	Б. Привлечение внимания, обозначение темы
3. Заключение	В. Подведение итогов, призыв к действию

12. Соотнесите технику работы с голосом с ее описанием.

Техника	Описание
1. Диафрагмальное дыхание	А. Четкое произнесение звуков и слов
2. Дикция	Б. Дыхание с использованием мышц живота
3. Интонация	В. Изменение высоты и мелодики голоса

13. Соотнесите тип вопросов аудитории с рекомендуемым способом ответа.

Тип вопроса	Способ ответа
1. Уточняющий вопрос	А. Краткий, четкий ответ по существу
2. Провокационный вопрос	Б. Сохранять спокойствие, аргументированно ответить
3. Сложный (требующий анализа) вопрос	В. Поблагодарить, попросить время подумать

Часть 4. Задания на установление правильной последовательности

Инструкция: расположите предложенные элементы в правильной последовательности.

14. Установите последовательность этапов подготовки к публичному выступлению:

- а) Подготовка плана и тезисов
- б) Определение цели и темы
- в) Репетиция выступления
- г) Анализ аудитории

15. Установите последовательность действий при работе с возражениями:

- а) Выслушать вопрос/возражение
- б) Ответить аргументированно
- в) Уточнить, правильно ли понят вопрос
- г) Поблагодарить за вопрос

16. Установите последовательность частей классической структуры аргументации:

- а) Аргументы
- б) Факты/доказательства
- в) Тезис
- г) Вывод

Часть 5. Задания открытого типа (с кратким ответом)

Инструкция: дайте краткий ответ на поставленный вопрос.

17. Перечислите три основные части структуры публичного выступления.

18. Назовите три невербальных средства коммуникации, влияющих на восприятие речи оратора.

19. Перечислите три техники управления стрессом перед публичным выступлением.

20. Дайте определение понятию «активное слушание».

Критерии и шкалы оценивания прохождения тестирования

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» 17-20 баллов	Оценка «отлично» выставляется, если студент верно ответил на 85-100% вопросов, демонстрирует глубокое знание понятийного аппарата, фактов, нормативных документов, не допускает ошибок в определениях и трактовках.
«хорошо» 14-16 баллов	Оценка «хорошо» выставляется при условии, что студент верно ответил на 67-84% вопросов, допускает отдельные незначительные ошибки, но в целом владеет материалом, понимает суть вопросов.
«удовлетворительно» 11-13 баллов	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент верно ответил на 51-66% вопросов, демонстрирует знание только базовых понятий, допускает существенные ошибки, но преодолевает пороговый уровень
«неудовлетворительно» 0-10 баллов	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент верно ответил на 50% и менее вопросов, обнаруживает незнание основных понятий, не понимает сути вопросов, допускает грубые ошибки.

Итоговая система оценки освоения дисциплины

Общая сумма баллов за семестр включает в себя баллы по формуле:

за выполнение заданий подготовки к практическим занятиям + выполнение заданий на практических занятиях + итоговое тестирование

Критерии итоговой оценки

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено (86-100 баллов)	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент демонстрирует глубокое, системное и полное освоение теоретического материала дисциплины, свободно ориентируется в понятийном аппарате, успешно применяет теоретические знания для анализа и решения практических задач в сфере социальной реабилитации. Студент проявляет творческий подход, умение аргументированно обосновывать выбор технологий реабилитации, разрабатывать программы и оценивать их эффективность. Все виды заданий выполнены на высоком уровне, ответы отличаются логичностью, полнотой и самостоятельностью выводов.
«хорошо» / зачтено (71-85 баллов)	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент демонстрирует достаточное освоение теоретического материала, ориентируется в понятийном аппарате, но допускает отдельные неточности. Студент умеет применять теоретические знания для решения практических задач, но испытывает незначительные затруднения при обосновании выбора технологий реабилитации или оценке их эффективности. Задания выполнены в основном полно, но имеются отдельные недочеты, недостаточно развернутая аргументация или отсутствие самостоятельных выводов.
«удовлетворительно» / зачтено (51-70 баллов)	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент демонстрирует фрагментарные знания теоретического материала, допускает ошибки в понятийном аппарате, испытывает затруднения при применении знаний для решения практических задач. Студент способен выполнять задания преимущественно репродуктивного характера, анализ ситуаций поверхностный, выбор технологий реабилитации не всегда обоснован. Обязательный минимум заданий выполнен, но работа характеризуется недостаточной глубиной проработки материала.
«неудовлетворительно» / не зачтено (50 баллов и менее)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал в сумме 50 баллов и менее или тест менее 10 баллов. Студент обнаруживает существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, не ориентируется в понятийном аппарате, не способен применять теоретические знания для решения практических задач. Обязательный минимум заданий не выполнен, либо выполненные задания содержат грубые фактические ошибки, свидетельствующие о непонимании сути дисциплины. Студент не владеет базовыми технологиями социальной реабилитации и не может представить результаты работы.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ТРЕНИНГ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Задания для подготовки к практическим занятиям

1. Подготовить письменную самопрезентацию (2 страницы А4, шрифт 12) для ситуации:
 - отклик на вакансию;
 - профессиональное знакомство.
2. Проанализировать 2 примера самопрезентаций (видео/текст) и выделить:
 - сильные стороны;
 - ошибки;
 - влияние на восприятие.
3. Сформулировать собственное профессиональное позиционирование:
 - кто я как специалист;
 - в чем моя ценность;
 - для какой аудитории

Темы докладов

1. Самопрезентация как инструмент управления профессиональным образом.
2. Личный бренд: структура и механизмы формирования.
3. Ошибки самопрезентации и их влияние на карьерные решения.
4. Вербальные и невербальные аспекты самопрезентации.
5. Самопрезентация в условиях оценки (интервью, ассессмент).
6. Цифровая самопрезентация: профиль, резюме, публичные платформы.

Темы рефератов

1. Психология восприятия личности в деловой коммуникации.
2. Имидж и репутация в профессиональной среде.
3. Механизмы формирования первого впечатления.
4. Самопрезентация в контексте теории социального взаимодействия.
5. Роль самопрезентации в карьерном развитии.

Вопросы для обсуждения на практических занятиях

1. Чем самопрезентация отличается от саморекламы?
2. Что определяет доверие к человеку в первые минуты общения?
3. Можно ли «сконструировать» впечатление или оно формируется спонтанно?
4. Где проходит граница между аутентичностью и сконструированным образом?
5. Как меняется самопрезентация в цифровой среде?

6. Какие элементы самопрезентации наиболее критичны для ситуаций в сфере управления персоналом?

Задания для отработки навыка

1. Базовая самопрезентация (устная)

Задача: представить себя за 60 секунд.

Оценивается:

- структура (логика);
- ясность формулировок;
- соответствие цели.

2. Переупаковка самопрезентации

Исходная версия → адаптация под:

- HR-интервью;
- нетворкинг;
- публичное выступление.

Задача — показать, что студент умеет менять сообщение под контекст.

3. Видео-самопрезентация

Запись 1–2 минуты.

Анализ:

- невербалика;
- голос;
- уверенность;
- согласованность вербального и невербального.

4. Обратная связь

Студенты оценивают друг друга по критериям:

- понятность;
- убедительность;
- запоминаемость;
- профессиональный образ.

5. Самопрезентация через резюме

Задача:

- переписать резюме как инструмент самопрезентации, а не перечисление фактов.

6. Питч (короткая презентация ценности)

Формат:

«Почему вас стоит выбрать / продвинуть / включить в проект»

Жесткое ограничение: 30–40 секунд.

7. Разбор провальной самопрезентации

Аналитическое задание:

- выявить ошибки;
- предложить корректировку.

Вопросы для зачета

1. Структура эффективной самопрезентации.
2. Факторы формирования первого впечатления.
3. Вербальные и невербальные компоненты самопрезентации.
4. Позиционирование как основа самопрезентации.
5. Самопрезентация в ситуации собеседования.
6. Ошибки самопрезентации и их последствия.
7. Самопрезентация в цифровой среде.
8. Роль самопрезентации в карьерной стратегии.
9. Методы развития навыка самопрезентации.

Критерии и шкала оценивания работы студентов на практических занятиях

«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, демонстрирует глубокое понимание темы, корректно использует понятийный аппарат дисциплины, связывает теоретические положения с практикой управления человеческими ресурсами, аргументированно отвечает на вопросы, участвует в обсуждении кейсов и формулирует самостоятельные выводы.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется, если студент в целом уверенно ориентируется в теме, дает содержательные ответы, правильно использует основные понятия дисциплины и участвует в обсуждении, однако допускает отдельные неточности, не всегда раскрывает причинно-следственные связи в полном объеме или недостаточно глубоко обосновывает выводы.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент владеет основами темы, но отвечает неполно, преимущественно воспроизводит отдельные положения учебного материала, испытывает затруднения при переносе теории на практическую ситуацию, допускает ошибки в терминологии и логике рассуждения.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не понимает сущности обсуждаемых вопросов, не может раскрыть базовые понятия дисциплины, не справляется с анализом практических ситуаций и не формулирует содержательных выводов.

Критерии и шкала оценивания зачета

«отлично»

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент демонстрирует системное знание содержания дисциплины, свободно ориентируется в ключевых концепциях управления человеческими ресурсами, грамотно использует профессиональную терминологию, способен анализировать практические ситуации и формулировать обоснованные управленческие решения.

«хорошо»

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент в целом владеет материалом дисциплины, правильно раскрывает основные вопросы, умеет применять теоретические положения к анализу практических ситуаций, но допускает отдельные неточности и недостаточно полно разворачивает аргументацию.

«удовлетворительно»

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент знает основные положения дисциплины, но раскрывает их фрагментарно, допускает ошибки в терминологии и логике ответа, с трудом связывает теоретические положения с практикой управления человеческими ресурсами.

«неудовлетворительно»

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не владеет базовыми понятиями дисциплины, не ориентируется в ее основных темах, не может связно ответить на вопросы экзамена и применить знания к анализу практической ситуации.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить научные и учебные источники по теме профессионального саморазвития, управления временем и формирования профессиональной идентичности, подготовить краткий аналитический конспект, в котором раскрыть взаимосвязь между требованиями рынка труда и индивидуальной траекторией развития, выделить ключевые модели саморегуляции и позиционирования, сопоставить их с собственной профессиональной ситуацией и сформулировать выводы о необходимых направлениях развития.

Вариант 2. Применить одну из техник саморегуляции и управления деятельностью (планирование по целям, рефлексивный дневник, метод анализа использования времени), в течение не менее трех дней фиксировать результаты, затем провести анализ изменений в эффективности деятельности, уровне концентрации и осознанности, описать выявленные закономерности и ограничения, а также возможности корректировки собственной образовательной траектории.

Вариант 3. Провести на другом человеке простую методику диагностики профессиональных предпочтений, уровня саморегуляции или временной организации деятельности, обработать полученные данные, представить краткий анализ результатов, выявить сильные стороны и зоны развития респондента, а также предложить рекомендации по выстраиванию его траектории саморазвития и профессионального позиционирования.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка стратегии профессионального позиционирования специалиста

Необходимо разработать комплексную стратегию профессионального позиционирования для специалиста в области управления персоналом (реального или условного), находящегося на этапе профессионального становления или перехода между карьерными уровнями. В рамках задания требуется провести анализ исходной ситуации, включая оценку профессиональных компетенций, ресурсов, ограничений и особенностей профессионального опыта; проанализировать требования рынка труда и ожидания целевых профессиональных групп; определить профессиональные цели и приоритетные направления развития. Далее необходимо разработать структуру профессионального образа, включающую ценностное основание, ключевые компетенции и дифференцирующие характеристики, а также предложить инструменты самопрезентации и взаимодействия с профессиональной средой. В завершение требуется сформировать индивидуальную траекторию саморазвития, включающую этапы, методы обучения, формы профессиональной поддержки и инструменты управления временем, с обоснованием выбора решений на основе содержания дисциплины и задач управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой фактор является ключевым при построении индивидуальной траектории профессионального развития?
 - Случайный выбор образовательных программ
 - Соответствие внутренней мотивации и требований профессиональной среды **(правильный ответ)**
 - Ориентация исключительно на мнение окружающих
 - Следование краткосрочным трендам без анализа
- Что является основой эффективной саморегуляции в профессиональной деятельности?
 - Жесткое следование инструкциям
 - Наличие внешнего контроля
 - Рефлексия, постановка целей и корректировка действий **(правильный ответ)**
 - Избегание сложных задач
- Раскройте содержание понятия «профессиональное позиционирование» и укажите, какие элементы должны быть учтены при его формировании (в ответе должны

быть отражены аспекты профессиональной идентичности, анализа целевой аудитории, формулирования профессионального предложения и механизмов самопрезентации).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

Молодой специалист в области управления персоналом в течение двух лет работает в компании на позиции специалиста по подбору персонала. Несмотря на наличие базовых навыков и положительную оценку со стороны руководства, он испытывает ощущение профессиональной неопределенности, не понимает, в каком направлении развиваться дальше, и не может сформулировать свои конкурентные преимущества. При попытках смены работы сталкивается с тем, что его резюме не выделяется среди других кандидатов, а на собеседованиях он затрудняется четко представить свой профессиональный профиль.

Дополнительно ситуация осложняется тем, что специалист не ведет системной работы по развитию компетенций, не анализирует требования рынка труда и не использует инструменты рефлексии и планирования. Его профессиональная деятельность носит реактивный характер, а решения о развитии принимаются ситуативно.

Необходимо проанализировать причины сложившейся ситуации с точки зрения недостатков саморегуляции, отсутствия сформированной профессиональной идентичности и стратегии позиционирования; определить ключевые ошибки в управлении профессиональным развитием; сформулировать рекомендации по диагностике компетенций, выстраиванию профессионального образа и разработке индивидуальной траектории развития; предложить конкретные инструменты самопрезентации и управления временем.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала

Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1- рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Противоречие между внутренними профессиональными интересами и требованиями рынка труда: стратегии разрешения.
2. Роль рефлексии в управлении профессиональной траекторией: необходимость или избыточность.
3. Возможности и ограничения самодиагностики в профессиональном развитии.
4. Профессиональное позиционирование как инструмент управления карьерой или как форма адаптации к рынку.
5. Влияние цифровой среды на формирование профессионального образа специалиста.
6. Самоорганизация и управление временем в условиях высокой неопределенности профессиональной среды.
7. Этические границы самопрезентации и формирования профессионального имиджа.
8. Непрерывное образование как стратегия или вынужденная адаптация к изменяющимся условиям труда.

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное

Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические модели профессиональной идентичности и их применение в управлении персоналом.
2. Психологические механизмы саморегуляции профессиональной деятельности.
3. Управление временем как фактор профессиональной эффективности и устойчивости.
4. Концепции непрерывного образования и их роль в развитии специалиста.
5. Методы диагностики профессиональных компетенций и их ограничения.
6. Влияние мотивационных факторов на построение профессиональной траектории.
7. Профессиональное выгорание как следствие несформированного позиционирования.
8. Роль рефлексии в развитии профессиональной компетентности.
9. Психологические аспекты формирования профессионального образа.
10. Стратегии адаптации специалиста к изменяющимся требованиям рынка труда.

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений

Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Анализ структуры профессиональной идентичности современного специалиста по управлению персоналом
- Тема 2. Практика применения методов самодиагностики в профессиональном развитии
- Тема 3. Технологии формирования конкурентных преимуществ специалиста
- Тема 4. Методы управления временем в условиях многозадачности
- Тема 5. Инструменты рефлексии в профессиональной деятельности
- Тема 6. Подходы к разработке индивидуальной траектории развития
- Тема 7. Ошибки профессионального позиционирования на ранних этапах карьеры
- Тема 8. Роль профессионального сообщества в развитии специалиста
- Тема 9. Методы анализа требований рынка труда и их применение
- Тема 10. Формирование устойчивой мотивации к профессиональному развитию

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под профессиональным позиционированием и какие его ключевые элементы?
2. В чем заключается сущность профессиональной идентичности?
3. Какие методы используются для самодиагностики профессиональных компетенций?
4. Что включает в себя процесс управления индивидуальной траекторией развития?
5. Каковы основные механизмы саморегуляции профессиональной деятельности?
6. В чем состоит роль рефлексии в профессиональном развитии?
7. Какие факторы необходимо учитывать при анализе рынка труда?
8. Что такое профессиональный образ и как он формируется?
9. Какие инструменты используются для эффективной самопрезентации?
10. Как управление временем влияет на эффективность профессиональной деятельности?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания

Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы для устного контроля знаний

1. Раскройте сущность профессионального позиционирования как процесса управления собственной карьерной траекторией, каким образом соотносятся внутренняя профессиональная идентичность и внешняя самопрезентация, какие механизмы обеспечивают устойчивость профессионального образа в условиях изменяющегося рынка труда.

2. Охарактеризуйте основные теоретические подходы к профессиональному саморазвитию, какие модели позволяют объяснить динамику профессионального становления, как они применяются в практике управления персоналом и карьерного консультирования.
3. Проанализируйте роль саморегуляции и управления временем в профессиональной деятельности, какие психологические механизмы лежат в основе эффективной самоорганизации, каким образом они влияют на построение индивидуальной траектории развития.
4. Раскройте содержание профессиональной идентичности, какие структурные элементы она включает, как формируется в процессе профессионализации и каким образом влияет на выбор стратегии позиционирования.
5. Обоснуйте значение самодиагностики в управлении профессиональным развитием, какие методы используются для оценки компетенций и ограничений, как результаты диагностики интегрируются в стратегию развития.
6. Охарактеризуйте процесс анализа целевой аудитории в профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом, какие параметры необходимо учитывать, как результаты анализа влияют на формирование профессионального предложения.
7. Раскройте понятие уникального профессионального предложения, какие элементы оно включает, каким образом формируется и адаптируется под различные сегменты профессиональной среды.
8. Проанализируйте механизмы формирования профессионального образа, какие факторы влияют на его восприятие, каким образом можно управлять этим процессом в условиях организационной и цифровой среды.
9. Охарактеризуйте стратегии самопрезентации, какие модели и техники используются, как обеспечивается их соответствие профессиональной этике и ожиданиям аудитории.
10. Раскройте роль рефлексии в профессиональном развитии, какие формы рефлексивной практики существуют, как они влияют на корректировку профессиональной траектории.
11. Проанализируйте влияние требований рынка труда на формирование профессиональной траектории, какие инструменты позволяют учитывать динамику рынка и адаптироваться к его изменениям.
12. Охарактеризуйте взаимосвязь между профессиональной компетентностью и позиционированием, каким образом уровень развития компетенций влияет на устойчивость профессионального образа.
13. Раскройте содержание процесса построения индивидуальной траектории саморазвития, какие этапы включает данный процесс, какие инструменты используются для его реализации.
14. Проанализируйте роль непрерывного образования в профессиональном развитии, каким образом формируется мотивация к обучению и как она поддерживается на протяжении профессиональной деятельности.
15. Охарактеризуйте методы анализа профессиональной среды и конкурентного окружения, каким образом они используются при разработке стратегии позиционирования.
16. Раскройте понятие профессиональной роли и ее значение в структуре деятельности специалиста, каким образом роль влияет на содержание позиционирования и самопрезентации.

17. Проанализируйте основные ошибки в профессиональном позиционировании, какие причины их возникновения, каким образом они влияют на карьерное развитие и как могут быть устранены.
18. Охарактеризуйте этические аспекты профессионального позиционирования, какие нормы регулируют самопрезентацию, каким образом обеспечивается баланс между продвижением и профессиональной ответственностью.
19. Раскройте содержание технологий формирования и развития профессионального образа в цифровой среде, какие инструменты используются и какие риски возникают.
20. Проанализируйте процесс интеграции результатов самодиагностики, рефлексии и анализа рынка в единую стратегию профессионального развития, каким образом обеспечивается ее реализация и корректировка.

Тест

1. Что представляет собой профессиональное позиционирование в контексте управления карьерой?
 - А) формальное описание должности без учета личных характеристик
 - Б) процесс осознанного формирования и трансляции профессионального образа с учетом требований рынка труда ✓
 - В) исключительно маркетинговое продвижение услуг
 - Г) случайное формирование репутации специалиста
2. Какой фактор является ключевым при формировании индивидуальной траектории развития?
 - А) ориентация только на личные интересы
 - Б) учет исключительно требований работодателя
 - В) интеграция личных ресурсов, целей и требований профессиональной среды ✓
 - Г) случайный выбор направлений обучения
3. Что включает профессиональная идентичность специалиста?
 - А) только внешние характеристики и стиль поведения
 - Б) осознание себя в профессиональной роли, ценности, компетенции и опыт ✓
 - В) только уровень дохода
 - Г) только занимаемую должность
4. Какова основная функция самодиагностики?
 - А) сравнение себя с другими специалистами
 - Б) оценка собственных компетенций, ресурсов и ограничений ✓
 - В) подготовка к собеседованию
 - Г) формирование внешнего имиджа
5. Что является основой эффективной саморегуляции?
 - А) внешний контроль со стороны руководства
 - Б) наличие жестких инструкций
 - В) постановка целей, рефлексия и корректировка действий ✓
 - Г) избегание сложных задач
6. Что включает анализ целевой аудитории?
 - А) только демографические характеристики
 - Б) исключительно уровень дохода
 - В) потребности, ожидания и поведенческие особенности аудитории ✓
 - Г) только профессиональный статус

7. Уникальное профессиональное предложение представляет собой:
- А) перечень оказываемых услуг
 - Б) отличительное преимущество специалиста, отражающее его ценность для аудитории ✓
 - В) описание образования
 - Г) формальное резюме
8. Что определяет эффективность самопрезентации?
- А) объем предоставляемой информации
 - Б) соответствие профессиональному образу и ожиданиям аудитории ✓
 - В) использование сложной терминологии
 - Г) количество контактов
9. Какова роль рефлексии в профессиональном развитии?
- А) фиксация достигнутых результатов
 - Б) анализ опыта и корректировка деятельности ✓
 - В) оценка других специалистов
 - Г) контроль выполнения задач
10. Что включает профессиональный образ?
- А) только внешний вид
 - Б) совокупность компетенций, ценностей и профессиональных ролей ✓
 - В) только опыт работы
 - Г) только навыки общения
11. Что является результатом эффективного позиционирования?
- А) увеличение количества задач
 - Б) устойчивое восприятие специалиста в профессиональной среде ✓
 - В) формальный рост дохода
 - Г) смена должности
12. Какова цель анализа рынка труда?
- А) поиск вакансий
 - Б) выявление требований и тенденций профессиональной среды ✓
 - В) оценка конкурентов
 - Г) сравнение зарплат
13. Что влияет на формирование профессиональной траектории?
- А) только опыт работы
 - Б) только образование
 - В) совокупность внутренних и внешних факторов развития ✓
 - Г) только мнение руководителя
14. Какова роль управления временем?
- А) распределение задач
 - Б) повышение эффективности и устойчивости деятельности ✓
 - В) сокращение рабочего времени
 - Г) контроль со стороны руководства
15. Что включает стратегия позиционирования?
- А) только описание компетенций
 - Б) комплекс решений по формированию и продвижению профессионального образа ✓
 - В) только маркетинговые инструменты
 - Г) только коммуникацию

16. Что характеризует профессиональную роль?
- А) название должности
 - Б) совокупность функций, задач и ожиданий от специалиста ✓
 - В) уровень дохода
 - Г) опыт работы
17. Какова функция анализа конкурентов?
- А) сравнение доходов
 - Б) выявление отличий и возможностей позиционирования ✓
 - В) копирование стратегий
 - Г) оценка квалификации
18. Что включает непрерывное образование?
- А) периодическое обучение
 - Б) системное развитие компетенций в течение всей жизни ✓
 - В) повышение квалификации
 - Г) получение диплома
19. Какова роль этики в позиционировании?
- А) ограничение активности
 - Б) обеспечение достоверности и ответственности в самопрезентации ✓
 - В) контроль поведения
 - Г) соблюдение формальностей
20. Что является результатом эффективной самопрезентации?
- А) увеличение количества контактов
 - Б) формирование доверия и ясного понимания профессиональной ценности ✓
 - В) получение обратной связи
 - Г) рост популярности

Кейс 1

Специалист по управлению персоналом среднего уровня работает в крупной организации, выполняя задачи подбора, адаптации и оценки персонала. Несмотря на наличие опыта и стабильные результаты, он не продвигается по карьерной лестнице и не включается в стратегические проекты. Руководство воспринимает его как исполнителя, не обладающего выраженной экспертизой. При этом сам специалист считает, что обладает достаточным уровнем компетенций, однако не может четко сформулировать свою профессиональную ценность и не выстраивает взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами. Анализ показывает отсутствие системной рефлексии, неразвитость навыков самопрезентации и отсутствие стратегии позиционирования. Дополнительно выявлено, что специалист не анализирует требования рынка труда и не выстраивает долгосрочную траекторию развития.

Задание: провести комплексный анализ ситуации, выявить причины стагнации профессионального развития, определить дефициты в саморегуляции и позиционировании, предложить стратегию формирования профессионального образа и развития компетенций, разработать рекомендации по управлению карьерной траекторией.

Кейс 2

Начинающий специалист в области управления персоналом после окончания университета активно пытается выйти на рынок труда, однако сталкивается с низким уровнем отклика работодателей. Его резюме содержит общий перечень навыков без акцента на конкретные компетенции, а на собеседованиях он не может четко описать свою

профессиональную роль и ценность для организации. При этом он активно проходит онлайн-курсы, но не систематизирует полученные знания и не интегрирует их в практику. Отсутствует понимание целевой профессиональной ниши и требований работодателей, а также стратегия развития.

Задание: проанализировать ошибки в профессиональном позиционировании и самоорганизации, определить ключевые дефициты в управлении профессиональным развитием, предложить модель формирования индивидуальной траектории, включающую самодиагностику, анализ рынка труда, формирование профессионального предложения и развитие навыков самопрезентации.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если демонстрируется системное и целостное понимание теоретических основ профессионального позиционирования, саморегуляции и управления профессиональной траекторией, осуществляется глубокий анализ профессиональных ситуаций с опорой на модели самодиагностики, анализа целевой аудитории и рынка труда, аргументированно формулируются выводы и практические рекомендации, ответы логичны, структурированы, без существенных ошибок, прослеживается связь с задачами управления персоналом и карьерного консультирования.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрывается в целом корректно, демонстрируется понимание ключевых понятий и моделей, анализ профессиональных ситуаций присутствует, но недостаточно глубоко обоснован или частично фрагментарен, допускаются отдельные неточности, логика изложения в основном соблюдается, связь с практикой управления персоналом выражена, но не полностью раскрыта.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если знания носят частичный и описательный характер, основные понятия воспроизводятся без раскрытия их взаимосвязей, анализ профессиональных ситуаций поверхностный или формальный, рекомендации слабо обоснованы, допускаются ошибки в интерпретации моделей позиционирования и саморегуляции, логика изложения нарушена частично.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых понятий дисциплины, не раскрываются механизмы профессионального позиционирования и саморазвития, анализ профессиональных ситуаций отсутствует или некорректен, выводы не соответствуют условиям задач, допускаются существенные ошибки, изложение бессистемное и нелогичное.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ИНТЕРНЕТ-
МАРКЕТИНГА**

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1

Изучить научную и учебную литературу по теме когнитивных искажений и поведенческих механизмов в интернет-маркетинге, подготовить аналитический конспект, включающий описание не менее пяти когнитивных искажений, примеры их проявления в цифровой среде, а также краткий анализ их влияния на поведение пользователей и эффективность маркетинговых коммуникаций

Вариант 2

Провести наблюдение за собственным поведением или поведением другого пользователя при взаимодействии с цифровым контентом (сайт, социальная сеть, рекламное сообщение), зафиксировать этапы пользовательского пути, выявить моменты вовлеченности и отказа, описать используемые психологические триггеры, проанализировать их эффективность с опорой на теории восприятия и принятия решений

Вариант 3

Подготовить обзор актуальных исследований (не менее трех источников за последние годы) по теме влияния цифровой среды на внимание и когнитивную нагрузку, выделить ключевые научные выводы, сопоставить их с практиками интернет-маркетинга, сформулировать выводы о влиянии данных факторов на эффективность коммуникации и профессиональное поведение

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка психологически обоснованной стратегии интернет-продвижения работодателя

Разработать комплексную стратегию интернет-маркетинга для условной организации (например, образовательного проекта или компании в сфере услуг), направленную на привлечение и удержание сотрудников или кандидатов на вакансии. В рамках задания необходимо определить целевую аудиторию (сегменты кандидатов), описать их поведенческие и психологические характеристики, выявить ключевые мотивационные факторы и барьеры, влияющие на отклик и вовлеченность. Требуется спроектировать коммуникационную стратегию с учетом механизмов восприятия информации, формирования доверия и принятия решений в цифровой среде.

В проекте необходимо проработать: каналы коммуникации, типы контента, последовательность взаимодействия (путь пользователя), способы повышения вовлеченности и доверия, а также механизмы удержания внимания. В качестве теоретической основы использовать содержание дисциплины (когнитивные и поведенческие модели, механизмы цифрового воздействия, теория внимания), учитывать психофизиологические особенности восприятия информации и задачи управления персоналом (привлечение, отбор, формирование лояльности и вовлеченности).

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой механизм лежит в основе эффекта социального доказательства в интернет-маркетинге?
 - стремление к новизне
 - ориентация на поведение других людей ✓
 - когнитивная перегрузка
 - эффект усталости от информации
- Какой фактор наиболее существенно влияет на формирование доверия к цифровому контенту?
 - частота публикаций
 - визуальное оформление
 - последовательность и достоверность информации ✓
 - длина текста
- Объясните, каким образом когнитивные искажения влияют на поведение пользователя в интернет-среде (в ответе необходимо раскрыть не менее двух искажений и показать их влияние на принятие решений).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

Компания, занимающаяся онлайн-образованием, запустила рекламную кампанию для привлечения новых преподавателей. Несмотря на высокий охват и значительные вложения в рекламу, количество откликов оказалось значительно ниже ожидаемого. Анализ показал, что пользователи заходят на страницу вакансии, но быстро ее покидают, не совершая целевого действия. При этом контент страницы содержит подробное описание условий работы, требований и преимуществ, но выполнен в формально-информативном стиле.

Дополнительно выяснилось, что конкуренты используют более персонализированные сообщения, включающие истории сотрудников, элементы эмоционального вовлечения и визуальные доказательства успешного опыта. У компании отсутствует четкая стратегия сегментации аудитории и адаптации коммуникации под разные группы кандидатов.

Задание по кейсу: проанализировать причины низкой эффективности кампании с точки зрения психологических механизмов восприятия и принятия решений, выявить ключевые ошибки в коммуникации, сформулировать предложения по изменению контента и структуры взаимодействия с аудиторией, обосновать предложенные решения с опорой на теории и модели, изученные в дисциплине.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы

		сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1- рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль экономики внимания в трансформации профессиональной самопрезентации
2. Этические границы использования психологических триггеров в интернет-маркетинге
3. Влияние цифровых алгоритмов на формирование профессиональной идентичности
4. Баланс между манипуляцией и информированием в цифровых коммуникациях
5. Роль доверия в условиях информационной перегрузки
6. Влияние социальных сетей на профессиональное саморазвитие
7. Проблема устойчивости внимания в цифровой среде
8. Персонализация как фактор эффективности и риска в интернет-маркетинге

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Когнитивные искажения как инструмент интернет-маркетинга
2. Теории внимания и их применение в цифровых коммуникациях
3. Психология доверия в онлайн-взаимодействии
4. Поведенческая экономика в интернет-маркетинге
5. Механизмы формирования лояльности в цифровой среде
6. Психологические аспекты пользовательского опыта
7. Цифровая идентичность и ее формирование
8. Влияние эмоционального контента на поведение пользователей
9. Саморегуляция и управление вниманием в условиях цифровой среды
10. Психология принятия решений в онлайн-среде

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме

Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Анализ механизма социального доказательства в цифровых коммуникациях
Тема 2 Роль визуального контента в формировании доверия
Тема 3 Когнитивная нагрузка и ее влияние на восприятие информации
Тема 4 Персонализация контента как инструмент воздействия
Тема 5 Эффект дефицита в интернет-маркетинге
Тема 6 Формирование привычки взаимодействия с цифровым продуктом
Тема 7 Алгоритмы рекомендаций и поведение пользователя
Тема 8 Психологические факторы удержания внимания
Тема 9 Влияние структуры текста на конверсию
Тема 10 Эмоциональные триггеры в интернет-коммуникации

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под экономикой внимания и как она влияет на интернет-маркетинг
2. Какие когнитивные искажения наиболее значимы для цифрового поведения пользователей
3. В чем заключается механизм формирования доверия в онлайн-среде
4. Каковы основные этапы пользовательского пути в интернет-маркетинге
5. Какие факторы влияют на вовлеченность аудитории
6. В чем различие между информированием и воздействием в цифровых коммуникациях
7. Как персонализация влияет на поведение пользователей
8. Какие психофизиологические особенности восприятия информации необходимо учитывать
9. В чем заключается роль эмоционального компонента в интернет-маркетинге
10. Какие методы саморегуляции важны для эффективной работы в цифровой среде

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое

	овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы для устного опроса

1. Раскройте интернет-маркетинг как социотехническую систему, охарактеризуйте его связь с психологией поведения, теорией коммуникации и управлением вниманием, проанализируйте влияние этих факторов на профессиональное развитие в цифровой среде
2. Объясните сущность экономики внимания, охарактеризуйте ограниченность когнитивных ресурсов пользователя, проанализируйте, как это влияет на проектирование коммуникаций и стратегий продвижения
3. Раскройте когнитивные механизмы восприятия информации в цифровой среде, включая селективное внимание, эффекты первичности и новизны, покажите их влияние на поведение пользователя
4. Проанализируйте роль когнитивных искажений в интернет-маркетинге, приведите примеры их использования и оцените их влияние на принятие решений пользователями
5. Раскройте механизмы формирования доверия в онлайн-коммуникации, проанализируйте факторы, влияющие на доверие к цифровому контенту и бренду
6. Объясните процесс формирования лояльности в цифровой среде, охарактеризуйте взаимосвязь доверия, вовлеченности и повторного взаимодействия

7. Проанализируйте поведенческие модели принятия решений в интернет-среде, сопоставьте рациональные и иррациональные компоненты выбора
8. Раскройте содержание пользовательского пути, охарактеризуйте его этапы и психологические механизмы, действующие на каждом этапе
9. Объясните роль эмоционального компонента в интернет-маркетинге, проанализируйте влияние эмоциональных триггеров на вовлеченность и поведение
10. Проанализируйте механизмы формирования привычек в цифровой среде, объясните роль повторяемости и подкрепления в удержании пользователей
11. Раскройте понятие цифровой идентичности, проанализируйте ее связь с профессиональным развитием и карьерным позиционированием
12. Объясните механизмы самопрезентации в интернет-среде, проанализируйте их влияние на восприятие личности и профессионального образа
13. Проанализируйте влияние алгоритмов цифровых платформ на поведение пользователей, объясните феномен информационных пузырей
14. Раскройте понятие персонализации в интернет-маркетинге, проанализируйте ее преимущества и риски
15. Объясните психофизиологические особенности восприятия информации в цифровой среде, проанализируйте их влияние на структуру контента
16. Проанализируйте проблему информационной перегрузки, объясните ее влияние на внимание, принятие решений и поведение пользователей
17. Раскройте механизмы саморегуляции и управления вниманием, проанализируйте их значение для профессионального развития
18. Объясните связь интернет-маркетинга с задачами управления персоналом, включая привлечение, отбор и удержание сотрудников
19. Проанализируйте использование интернет-маркетинга в карьерном консультировании, объясните его роль в формировании профессиональной траектории
20. Раскройте этические аспекты интернет-маркетинга, проанализируйте границы допустимого психологического воздействия

Тестовые задания

1. Какой из факторов в наибольшей степени определяет эффективность коммуникации в условиях экономики внимания?
 - А. Количество размещаемого контента без учета его структуры
 - Б. Способность учитывать ограниченность когнитивных ресурсов и структурировать сообщение ✓
 - В. Частота повторения одного и того же сообщения без изменений
 - Г. Использование исключительно визуальных элементов без смысловой нагрузки
2. Какой психологический механизм объясняет влияние отзывов пользователей на поведение аудитории?
 - А. Эффект новизны
 - Б. Эффект когнитивной перегрузки
 - В. Эффект социального доказательства ✓
 - Г. Эффект привыкания
3. Что является ключевым фактором формирования доверия к цифровому контенту?
 - А. Случайность подачи информации
 - Б. Последовательность, прозрачность и подтверждаемость информации ✓

- В. Частота обновления страницы
 - Г. Количество используемых изображений
4. Какой фактор наиболее влияет на принятие решения в условиях неопределенности?
- А. Рациональный анализ всех доступных данных
 - Б. Использование эвристик и когнитивных сокращений ✓
 - В. Игнорирование внешних сигналов
 - Г. Полное отсутствие эмоций
5. Какой элемент пользовательского пути связан с формированием первичного интереса?
- А. Этап удержания
 - Б. Этап повторного взаимодействия
 - В. Этап привлечения внимания ✓
 - Г. Этап отказа
6. Какой механизм лежит в основе формирования привычки взаимодействия с цифровым продуктом?
- А. Случайное поведение
 - Б. Повторяемость действия и положительное подкрепление ✓
 - В. Отсутствие обратной связи
 - Г. Игнорирование пользовательского опыта
7. Что характеризует персонализацию в интернет-маркетинге?
- А. Универсальность сообщений
 - Б. Адаптацию коммуникации под характеристики пользователя ✓
 - В. Исключение анализа данных
 - Г. Отказ от сегментации
8. Какой фактор усиливает вовлеченность пользователя?
- А. Избыточная информация
 - Б. Эмоциональная значимость контента ✓
 - В. Сложность восприятия
 - Г. Отсутствие структуры
9. Какой эффект связан с влиянием первой информации на восприятие?
- А. Эффект новизны
 - Б. Эффект первичности ✓
 - В. Эффект насыщения
 - Г. Эффект повторения
10. Какой фактор способствует снижению когнитивной нагрузки?
- А. Усложнение текста
 - Б. Четкая структура и логика подачи информации ✓
 - В. Увеличение объема данных
 - Г. Использование сложной терминологии
11. Что является основой формирования лояльности?
- А. Случайные взаимодействия
 - Б. Доверие и положительный опыт взаимодействия ✓
 - В. Отсутствие контакта
 - Г. Противоречивые сообщения
12. Какой фактор влияет на восприятие цифровой идентичности?
- А. Отсутствие самопрезентации
 - Б. Последовательность образа и сообщений ✓

- В. Случайные публикации
 - Г. Игнорирование аудитории
13. Какой механизм связан с восприятием дефицита?
- А. Увеличение доступности
 - Б. Усиление ценности при ограниченности ресурса ✓
 - В. Снижение интереса
 - Г. Игнорирование предложения
14. Что влияет на эффективность пользовательского пути?
- А. Отсутствие структуры
 - Б. Логическая последовательность этапов взаимодействия ✓
 - В. Случайность действий
 - Г. Игнорирование данных
15. Какой фактор определяет эффективность самопрезентации?
- А. Случайность поведения
 - Б. Целенаправленное управление впечатлением ✓
 - В. Отсутствие стратегии
 - Г. Игнорирование аудитории
16. Какой механизм связан с формированием информационных пузырей?
- А. Случайное распределение информации
 - Б. Алгоритмическая фильтрация контента ✓
 - В. Отсутствие анализа данных
 - Г. Игнорирование интересов
17. Какой фактор усиливает доверие к бренду?
- А. Противоречивость информации
 - Б. Последовательность и прозрачность коммуникации ✓
 - В. Случайные сообщения
 - Г. Отсутствие обратной связи
18. Какой элемент влияет на удержание пользователя?
- А. Отсутствие взаимодействия
 - Б. Регулярное взаимодействие и ценность контента ✓
 - В. Случайные публикации
 - Г. Игнорирование потребностей
19. Какой фактор влияет на снижение вовлеченности?
- А. Эмоциональный контент
 - Б. Информационная перегрузка ✓
 - В. Персонализация
 - Г. Обратная связь
20. Какой механизм связан с управлением вниманием?
- А. Случайное распределение ресурсов
 - Б. Целенаправленная организация информации ✓
 - В. Игнорирование структуры
 - Г. Отсутствие целей

Кейс 1

Компания, занимающаяся подбором персонала в сфере цифровых профессий, запустила онлайн-платформу для привлечения кандидатов. Платформа включает описание вакансий, тестовые задания и блог с профессиональными материалами. Несмотря на высокий

трафик, количество завершенных откликов остается низким. Анализ поведения пользователей показывает, что большинство посетителей покидают сайт на этапе изучения вакансий, не переходя к заполнению анкеты. Контент вакансий содержит подробные требования, но практически не включает информации о возможностях развития, корпоративной культуре и преимуществах работы.

Дополнительно установлено, что структура сайта перегружена информацией, тексты сложны для восприятия, отсутствует четкая логика навигации. При этом конкуренты активно используют визуальные элементы, истории сотрудников и персонализированные предложения.

Задание: проанализировать причины низкой конверсии с точки зрения когнитивных и поведенческих механизмов, выявить ошибки в построении пользовательского пути, предложить изменения в структуре контента и коммуникации, обосновать решения с учетом психологических принципов интернет-маркетинга и задач управления персоналом

Кейс 2

Образовательная организация реализует программу повышения квалификации и использует интернет-маркетинг для привлечения слушателей. В рамках кампании используются социальные сети, рассылки и лендинг. Несмотря на значительный охват, уровень вовлеченности аудитории остается низким, пользователи редко переходят к регистрации. Анализ показывает, что коммуникация построена преимущественно на рациональных аргументах (описание программы, перечень модулей), при этом отсутствует эмоциональная составляющая и персонализация.

Кроме того, сообщения не учитывают различия в мотивации целевых групп: часть аудитории ориентирована на карьерный рост, другая — на смену профессии, третья — на личностное развитие. Все получают одинаковые сообщения.

Задание: проанализировать причины низкой вовлеченности с точки зрения мотивационных и поведенческих моделей, определить ошибки сегментации аудитории, разработать предложения по персонализации коммуникации, усилению эмоционального воздействия и повышению эффективности интернет-маркетинга

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано системное и глубокое понимание теоретических оснований интернет-маркетинга и его психологических механизмов, корректно раскрыты взаимосвязи между когнитивными, поведенческими и коммуникационными процессами, аргументированно применены модели к анализу практических ситуаций, показана способность интегрировать содержание дисциплины с задачами управления персоналом и карьерного консультирования, изложение логично, последовательно, без содержательных ошибок
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если раскрыто основное содержание дисциплины, правильно описаны ключевые механизмы интернет-маркетинга, присутствует понимание их прикладного значения, однако анализ носит менее глубокий характер, отдельные связи между теориями и практикой раскрыты частично, допускаются незначительные неточности, логика изложения в целом сохранена
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если воспроизведены базовые понятия и отдельные элементы

	теоретического материала, однако отсутствует системность, недостаточно раскрыты психологические механизмы и их связь с практикой, анализ поверхностный, имеются существенные пробелы в понимании дисциплины и ошибки в интерпретации
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если не раскрыто содержание ключевых понятий и моделей интернет-маркетинга, отсутствует понимание психологических механизмов и их роли, не продемонстрирована способность применять знания к задачам управления персоналом и карьерного консультирования, допущены грубые ошибки, изложение фрагментарное и нелогичное



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить литературу по теме психологической диагностики организационных процессов и корпоративных практик, подготовить аналитический конспект, в котором раскрыть подходы к анализу организационного климата, взаимодействий и групповой динамики, а также показать, каким образом результаты диагностики используются для разработки корпоративных социальных программ.

Вариант 2. Освоить и применить технику наблюдения за групповым взаимодействием (в учебной группе или рабочей ситуации), зафиксировать особенности коммуникации, распределения ролей и проявления напряжения, проанализировать полученные данные и описать, какие выводы можно сделать для разработки и корректировки корпоративных практик.

Вариант 3. Провести на другом человеке краткое интервью или опрос, направленный на выявление восприятия организационной среды (удовлетворенность взаимодействием, коммуникациями, условиями работы), обобщить результаты, выделить значимые тенденции и сформулировать предложения по развитию корпоративной социальной программы с учетом выявленных особенностей.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка проекта организационного консультирования для решения проблемы межподразделенческого взаимодействия

В организации (средняя компания в сфере услуг, численность 120–150 человек) наблюдается устойчивое ухудшение взаимодействия между двумя ключевыми подразделениями — отделом продаж и операционным отделом. Сотрудники продаж обвиняют операционный отдел в срыве сроков и низком качестве исполнения, в то время как операционный отдел указывает на некорректную передачу информации и завышенные обещания клиентам. Взаимное недоверие усиливается, сотрудники избегают прямого взаимодействия, коммуникация осуществляется через руководителей, что замедляет процессы. Уровень удовлетворенности персонала по данным внутреннего опроса снизился, увеличилось количество конфликтных ситуаций.

Руководство компании обращается за организационным консультированием с запросом «наладить взаимодействие между подразделениями и снизить уровень конфликтов», однако не формулирует конкретных причин проблемы и ожидаемых изменений.

В рамках задания необходимо:

- проанализировать исходный запрос и выявить его психологическое содержание (явный и скрытый запрос, противоречия, интересы сторон);
- определить уровень консультирования (групповой и организационный) и обосновать выбор формата вмешательства;
- предложить программу организационной диагностики (какие методы будут использованы: интервью, наблюдение, анализ коммуникаций, опрос удовлетворенности,

социометрия — с обоснованием выбора);

– выделить целевые группы персонала (сотрудники двух подразделений, руководители, ключевые неформальные лидеры), описать их психологические особенности и позиции в ситуации;

– разработать проект консультативного вмешательства, включающий:

- формат работы (фасилитационные сессии, групповые обсуждения, индивидуальные консультации руководителей);

- последовательность этапов (вход, диагностика, обратная связь, совместная работа, закрепление изменений);

- конкретные методы работы (фасилитация обсуждений, прояснение ожиданий, работа с конфликтами, формирование правил взаимодействия);

– предложить элементы корпоративной социальной программы, направленной на поддержание взаимодействия (например, регулярные встречи, механизмы обратной связи, прозрачные правила коммуникации);

– определить показатели эффективности (снижение числа конфликтов, изменение удовлетворенности взаимодействием, повышение качества коммуникаций) и способы их оценки;

– обосновать, каким образом предложенные решения опираются на результаты анализа корпоративных практик и учитывают психологические механизмы взаимодействия.

Результат задания должен быть оформлен в виде структурированного проекта консультирования с логически выстроенной последовательностью действий, обоснованием методов и ожидаемых изменений в корпоративных практиках.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой уровень организационного консультирования ориентирован на анализ и изменение взаимодействий внутри команды?
 - Индивидуальный уровень
 - Групповой уровень (**правильный ответ**)
 - Стратегический уровень
 - Формальный уровень
- Какой метод наиболее эффективно позволяет выявить особенности организационных коммуникаций и скрытых напряжений?
 - Анализ документов
 - Наблюдение за взаимодействиями (**правильный ответ**)
 - Финансовый анализ
 - Статистический расчет
- Раскройте содержание организационной диагностики как процесса выявления психологических факторов, влияющих на корпоративные практики (в ответе необходимо указать цели диагностики, методы сбора информации и значение интерпретации данных для разработки корпоративных программ).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании, работающей в сфере информационных услуг, наблюдается ухудшение взаимодействия между подразделениями, увеличение числа конфликтных ситуаций и снижение вовлеченности сотрудников в общие проекты. Руководство отмечает, что сотрудники формально выполняют свои обязанности, однако избегают инициативы и межфункционального взаимодействия. При этом корпоративные мероприятия проводятся регулярно, но не оказывают заметного влияния на улучшение ситуации.

В ходе предварительных наблюдений выявлено, что сотрудники испытывают недоверие к решениям руководства, коммуникация носит односторонний характер, а обсуждение проблем происходит неформально и вне официальных каналов. Руководители подразделений по-разному интерпретируют цели компании, что усиливает разобщенность и снижает согласованность действий.

Задание: проанализировать ситуацию с позиции организационного консультирования, выявить психологические причины проблем, определить ключевые группы персонала, предложить методы диагностики и консультативного вмешательства, а также разработать предложения по изменению корпоративных практик и повышению эффективности взаимодействия.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль психологических факторов в формировании корпоративных практик
2. Границы вмешательства консультанта в организационные процессы

3. Влияние групповой динамики на эффективность организации
4. Проблема доверия в организационных взаимодействиях
5. Формальные и неформальные коммуникации в организации
6. Этические ограничения в организационном консультировании
7. Роль обратной связи в развитии корпоративных программ
8. Влияние организационной культуры на поведение сотрудников

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Организационное консультирование как направление прикладной психологии
2. Системный подход к анализу организации
3. Методы диагностики организационного климата
4. Психологические аспекты групповой динамики в организациях
5. Коммуникационные процессы в организации
6. Консультативные технологии работы с персоналом
7. Роль консультанта в развитии организационной среды
8. Методы анализа удовлетворенности персонала
9. Психологические механизмы сопротивления изменениям
10. Оценка эффективности корпоративных социальных программ

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Уровни организационного консультирования и их специфика
- Тема 2. Методы наблюдения в анализе организационных процессов
- Тема 3. Консультативная беседа как инструмент работы с персоналом
- Тема 4. Фасилитация групповых процессов в организации
- Тема 5. Психологические причины организационных конфликтов
- Тема 6. Методы диагностики организационной культуры
- Тема 7. Работа консультанта с сопротивлением сотрудников
- Тема 8. Обратная связь как инструмент консультирования
- Тема 9. Показатели удовлетворенности персонала

Тема 10. Психологические аспекты внедрения изменений

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

Вопросы для устного опроса

1. В чем заключается сущность организационного консультирования
2. Какие уровни организационного консультирования выделяются
3. Какие методы используются для анализа организационных процессов
4. В чем состоит роль консультанта в организации
5. Какие факторы влияют на организационные взаимодействия
6. Что понимается под организационным климатом
7. Какие признаки указывают на наличие конфликтов в организации
8. Какие методы используются для сбора обратной связи
9. Как оценивается удовлетворенность персонала
10. В чем заключается специфика консультативной работы с группами

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы для устного контроля

1. Раскройте сущность организационного консультирования как формы психологической помощи в организации, проанализируйте его место в системе управления персоналом и объясните его роль в разработке и внедрении корпоративных социальных программ.

2. Проанализируйте основные теоретические подходы к организационному консультированию (системный, процессный, клиент-центрированный), раскройте их различия и обоснуйте их применение в анализе корпоративных практик.
3. Охарактеризуйте организацию как социально-психологическую систему, раскройте взаимосвязь индивидуальных, групповых и организационных процессов и их влияние на корпоративные программы.
4. Проанализируйте уровни организационного консультирования, раскройте специфику задач на каждом уровне и их связь с диагностикой и развитием корпоративных практик.
5. Раскройте содержание организационного запроса как психологического феномена, объясните различие между явным и скрытым запросом и их значение для консультативного вмешательства.
6. Проанализируйте методы организационной диагностики, раскройте особенности сбора информации о взаимодействиях, коммуникациях и организационном климате.
7. Объясните значение наблюдения и консультативного интервью в анализе организационных процессов, раскройте их ограничения и возможности.
8. Проанализируйте феномен организационного климата и культуры, объясните их влияние на поведение сотрудников и эффективность корпоративных программ.
9. Раскройте психологические механизмы формирования групповой динамики, объясните их значение для консультативной работы.
10. Проанализируйте природу организационных конфликтов, раскройте их функции и последствия для организации.
11. Охарактеризуйте консультативные методы работы с индивидуальными и групповыми субъектами, раскройте особенности их выбора.
12. Проанализируйте роль консультанта как фасилитатора групповых процессов, объясните его функции и ограничения.
13. Раскройте феномен сопротивления изменениям с психологической точки зрения, объясните его причины и формы проявления.
14. Проанализируйте методы работы с сопротивлением в организационном консультировании, обоснуйте их выбор.
15. Охарактеризуйте коммуникационные процессы в организации, раскройте их влияние на эффективность взаимодействия.
16. Проанализируйте методы получения обратной связи от персонала, объясните их значение для разработки корпоративных программ.
17. Раскройте принципы определения целевых групп персонала в организационном консультировании, обоснуйте критерии их выделения.
18. Проанализируйте психологические аспекты внедрения корпоративных программ, объясните факторы успешности изменений.
19. Раскройте подходы к оценке эффективности организационного консультирования, проанализируйте показатели удовлетворенности персонала.
20. Охарактеризуйте профессиональную позицию и этические принципы организационного консультанта, проанализируйте типичные дилеммы.

Тест

1. Какой подход в организационном консультировании ориентирован на совместное исследование проблемы и изменение взаимодействий внутри организации?
А) Экспертный подход, предполагающий передачу готовых решений

- Б) Процессный подход, ориентированный на совместную работу консультанта и клиента ✓
- В) Административный подход, направленный на контроль персонала
- Г) Формальный подход, связанный с регламентами
2. Какой уровень консультирования предполагает работу с межличностными и групповыми процессами?
- А) Индивидуальный уровень
- Б) Групповой уровень ✓
- В) Стратегический уровень
- Г) Функциональный уровень
3. Что является объектом организационной диагностики в рамках консультирования?
- А) Только финансовые показатели организации
- Б) Психологические и социальные процессы взаимодействия сотрудников ✓
- В) Исключительно нормативные документы
- Г) Только структура управления
4. Какой метод наиболее эффективно выявляет скрытые аспекты коммуникации в организации?
- А) Анализ отчетности
- Б) Наблюдение за взаимодействиями сотрудников ✓
- В) Финансовый анализ
- Г) Регламентирование процессов
5. Что характеризует организационный климат?
- А) Формальная структура организации
- Б) Система восприятия и переживания условий работы сотрудниками ✓
- В) Финансовые показатели
- Г) Уровень автоматизации
6. Какой феномен проявляется в устойчивом сопротивлении сотрудников изменениям?
- А) Адаптация
- Б) Сопротивление изменениям ✓
- В) Лояльность
- Г) Инновационность
7. Какова основная функция консультанта в процессном подходе?
- А) Контроль выполнения задач
- Б) Фасилитация взаимодействия и поддержка изменений ✓
- В) Административное управление
- Г) Финансовый анализ
8. Что является ключевым элементом консультативного взаимодействия?
- А) Формальная отчетность
- Б) Установление доверительных отношений ✓
- В) Контроль персонала
- Г) Регламентация действий
9. Какой фактор влияет на эффективность групповой работы?
- А) Только профессиональные навыки сотрудников
- Б) Характер взаимодействия и распределение ролей ✓
- В) Уровень зарплаты
- Г) Количество сотрудников

10. Какой метод используется для получения субъективных оценок сотрудников?
- А) Наблюдение
 - Б) Интервью и опрос ✓
 - В) Финансовый анализ
 - Г) Контроль
11. Что является задачей организационного консультирования?
- А) Контроль дисциплины
 - Б) Анализ и развитие взаимодействий в организации ✓
 - В) Управление финансами
 - Г) Администрирование
12. Как определяется целевая группа в консультировании?
- А) По случайному выбору
 - Б) На основе анализа психологических и организационных характеристик ✓
 - В) По стажу
 - Г) По должности
13. Что относится к методам групповой работы?
- А) Индивидуальное интервью
 - Б) Фасилитация группового обсуждения ✓
 - В) Финансовый анализ
 - Г) Регламентирование
14. Какой фактор осложняет консультативный процесс?
- А) Открытая коммуникация
 - Б) Сопротивление персонала ✓
 - В) Поддержка руководства
 - Г) Прозрачность целей
15. Что является результатом организационной диагностики?
- А) Финансовый отчет
 - Б) Выявление психологических факторов и проблем взаимодействия ✓
 - В) Регламент
 - Г) План закупок
16. Какую роль играет обратная связь?
- А) Формальную
 - Б) Информационную и развивающую ✓
 - В) Контролирующую
 - Г) Административную
17. Как определяется эффективность консультирования?
- А) По количеству встреч
 - Б) По изменениям в взаимодействиях и удовлетворенности персонала ✓
 - В) По времени проекта
 - Г) По затратам
18. Что является признаком эффективной корпоративной программы?
- А) Наличие документа
 - Б) Учет психологических особенностей персонала ✓
 - В) Минимальные затраты
 - Г) Формальность
19. Какой фактор влияет на доверие в организации?
- А) Только зарплата

- Б) Качество коммуникаций и прозрачность решений ✓
 - В) Количество сотрудников
 - Г) Формальные правила
20. Какой элемент включает консультативный процесс?
- А) Только диагностику
 - Б) Диагностику, интерпретацию и сопровождение изменений ✓
 - В) Только внедрение
 - Г) Только контроль

Кейс 1

В организации сферы образования наблюдается снижение качества взаимодействия между преподавателями и административным персоналом, увеличение числа конфликтов и снижение удовлетворенности условиями работы. Руководство отмечает, что сотрудники формально выполняют свои обязанности, однако избегают совместной деятельности и обсуждения проблем. При этом в организации внедряются новые образовательные программы, требующие координации действий и обмена информацией.

Дополнительный анализ показывает, что сотрудники по-разному воспринимают цели изменений, отсутствуют единые каналы коммуникации, а обратная связь носит эпизодический характер. Руководители подразделений не обладают единым стилем взаимодействия, что усиливает напряженность.

Задание: проанализировать психологическое содержание ситуации, определить ключевые проблемы взаимодействия, предложить методы организационной диагностики, разработать рекомендации по консультативному вмешательству и обосновать подходы к развитию корпоративных практик.

Кейс 2

В крупной компании, реализующей программу развития кадрового резерва, сотрудники выражают недоверие к процедурам оценки и назначения, что приводит к снижению мотивации и усилению конкуренции между участниками. Руководство считает, что программа разработана корректно, однако ее восприятие персоналом остается негативным.

В ходе наблюдений выявлено, что критерии отбора недостаточно прозрачны, коммуникация осуществляется преимущественно через формальные каналы, а сотрудники не получают развернутой обратной связи. Руководители подразделений демонстрируют различную степень вовлеченности в программу, что усиливает неоднозначность ее восприятия.

Задание: провести анализ ситуации с позиции организационного консультирования, выявить психологические причины недоверия, определить целевые группы персонала, предложить консультативные методы и разработать рекомендации по корректировке корпоративной программы с учетом психологических факторов.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если демонстрируется системное понимание организационного консультирования как формы психологической работы с организацией, полно и точно раскрываются теоретические подходы и методы диагностики, проводится глубокий анализ организационных процессов, корректно интерпретируются

	психологические феномены взаимодействия, обоснованно формулируются рекомендации по разработке и внедрению корпоративных программ с учетом особенностей персонала, изложение логично и не содержит ошибок.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто в достаточном объеме, анализ организационных процессов выполнен корректно, однако носит менее глубокий характер, допускаются отдельные неточности в интерпретации психологических феноменов или выборе методов консультирования, рекомендации сформулированы, но частично недостаточно обоснованы.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если отражены основные положения организационного консультирования, однако анализ ограничивается описанием без раскрытия причинно-следственных связей, наблюдаются ошибки в понимании методов диагностики и консультативной работы, рекомендации носят общий характер и слабо связаны с задачами управления персоналом.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание сущности организационного консультирования, не раскрываются методы анализа и консультативного воздействия, не выявляются психологические механизмы организационных процессов, рекомендации отсутствуют или не соответствуют ситуации, изложение фрагментарно и содержит существенные ошибки.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить научную и учебную литературу по теме диагностики управленческих систем и анализа корпоративных практик, подготовить аналитический конспект, в котором отразить теоретические подходы к организационной диагностике, методы сбора и интерпретации данных, а также сопоставить различные модели анализа эффективности организации, выделив их применимость для разработки корпоративных социальных программ.

Вариант 2. Освоить и применить технику структурированного анализа управленческой проблемы (например, причинно-следственный анализ или метод последовательного выявления причин), описать процедуру применения, зафиксировать полученные результаты, а также проанализировать, каким образом данная техника позволяет выявить основания для разработки управленческих решений и корпоративных программ.

Вариант 3. Провести на другом человеке простую диагностическую методику (опрос или интервью), направленную на выявление удовлетворенности условиями труда или восприятия корпоративных практик, представить краткий анализ полученных данных, интерпретировать результаты и сформулировать выводы о возможных направлениях развития корпоративных программ.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка корпоративной социальной программы на основе анализа управленческих практик

В рамках задания необходимо провести анализ управленческих и корпоративных практик в условной или реальной организации (сфера деятельности задается преподавателем или выбирается студентом), выявить проблемные зоны, связанные с удовлетворенностью персонала, эффективностью взаимодействия или условиями труда. На основе проведенной диагностики требуется определить целевые группы персонала, обосновать выбор направлений вмешательства, разработать проект корпоративной социальной программы, включающий цели, ожидаемые результаты, показатели эффективности и этапы внедрения. При выполнении задания необходимо опираться на методы сбора и анализа информации, изученные в дисциплине, а также учитывать особенности организационной среды и задачи управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура

решения		
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой метод относится к инструментам выявления причин управленческих проблем?
 - Наблюдение
 - Причинно-следственный анализ
 - Экспертная оценка
 - Сравнительный анализ
 Правильный ответ: б)
- Какой этап является начальным в консалтинговом проекте?
 - Внедрение решений
 - Диагностика организации
 - Оценка эффективности
 - Завершение проекта
 Правильный ответ: б)
- Раскройте содержание этапа диагностики управленческой системы в консалтинговом проекте (в ответе необходимо указать цели этапа, основные методы сбора данных и значение интерпретации результатов для разработки решений).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В крупной производственной компании наблюдается снижение вовлеченности сотрудников и рост текучести кадров. Руководство связывает это с недостаточной эффективностью системы внутренних коммуникаций и отсутствием прозрачных механизмов развития персонала. При этом формально в компании реализуется ряд корпоративных программ, однако сотрудники воспринимают их как формальные и не влияющие на их профессиональную ситуацию.

В ходе предварительного анализа выявлено, что управленческие решения принимаются централизованно, без учета обратной связи от сотрудников, а информация о возможностях развития и изменениях в компании распространяется нерегулярно и фрагментарно. Руководители среднего звена демонстрируют различную степень вовлеченности в реализацию корпоративных инициатив.

Задание: провести анализ описанной ситуации с позиции управленческого консалтинга, выявить ключевые проблемы и их возможные причины, определить целевые группы персонала, предложить направления разработки корпоративной социальной программы, а также обосновать управленческие решения, направленные на повышение вовлеченности и эффективности взаимодействия.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и

		более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Роль управленческого консультанта в трансформации корпоративных практик
2. Ограничения аналитических методов в диагностике организаций
3. Влияние организационной структуры на эффективность корпоративных программ
4. Проблема интерпретации данных в управленческом консалтинге
5. Соотношение формальных и неформальных практик в организации
6. Факторы сопротивления изменениям при внедрении управленческих решений
7. Этические аспекты работы консультанта с организацией
8. Значение обратной связи сотрудников в разработке корпоративных программ

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8

Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основы управленческого консалтинга как вида профессиональной деятельности
2. Системный подход к анализу организации
3. Методы сбора и анализа информации в управленческом консалтинге
4. Модели диагностики организационной эффективности
5. Анализ корпоративных практик как инструмент управления персоналом
6. Феномен организационных дисфункций и способы их выявления
7. Управленческие решения в условиях неопределенности
8. Проектирование корпоративных социальных программ
9. Методы оценки эффективности управленческих решений
10. Управление изменениями в организации

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Роль диагностики в управленческом консалтинге
Тема 2. Методы интервьюирования в анализе организации
Тема 3. Причинно-следственные модели в управленческом анализе
Тема 4. Анализ заинтересованных сторон в консалтинговом проекте
Тема 5. Разработка управленческих решений на основе данных
Тема 6. Особенности внедрения изменений в организациях
Тема 7. Методы оценки удовлетворенности персонала
Тема 8. Влияние корпоративной культуры на эффективность программ
Тема 9. Управление сопротивлением изменениям
Тема 10. Показатели эффективности корпоративных программ

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. В чем заключается сущность управленческого консалтинга
2. Какие этапы включает консалтинговый проект

3. Какие методы используются для сбора информации в организации
4. В чем отличие диагностики от оценки эффективности
5. Какие факторы влияют на выбор управленческого решения
6. Что понимается под корпоративными практиками
7. Какие признаки указывают на наличие организационных проблем
8. В чем состоит роль анализа данных в консалтинге
9. Какие методы применяются для оценки результатов изменений
10. Как определяется эффективность корпоративной программы

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать

	факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – экзамен.

Вопросы для устного контроля

1. Раскройте сущность управленческого консалтинга как профессиональной деятельности, проанализируйте его место в системе управления организацией и соотнесите с задачами разработки корпоративных социальных программ.
2. Охарактеризуйте основные теоретические подходы к управленческому консалтингу (экспертный, процессный, системный), сопоставьте их возможности и ограничения в контексте анализа корпоративных практик.
3. Проанализируйте этапы консалтингового проекта, раскройте содержание диагностического этапа и объясните его значение для разработки управленческих решений.
4. Объясните принципы сбора информации о корпоративных практиках, охарактеризуйте методы получения данных и проанализируйте риски искажения информации.
5. Раскройте содержание организационной диагностики как процесса, опишите используемые модели анализа и их применение для выявления проблем в управлении персоналом.
6. Проанализируйте феномен организационных дисфункций, объясните их проявления в управленческих практиках и их влияние на эффективность корпоративных программ.
7. Охарактеризуйте методы анализа причин управленческих проблем, раскройте логику построения причинно-следственных связей и их значение для принятия решений.
8. Раскройте подходы к определению целевых групп персонала при разработке корпоративных программ, объясните критерии сегментации и их связь с задачами управления персоналом.
9. Проанализируйте методы разработки управленческих решений, охарактеризуйте процесс генерации альтернатив и оценки их эффективности.
10. Объясните особенности принятия решений в условиях неопределенности, раскройте влияние когнитивных искажений и организационных факторов.
11. Охарактеризуйте принципы проектирования корпоративных социальных программ, раскройте их структуру и критерии эффективности.
12. Проанализируйте роль данных и аналитики в управленческом консалтинге, объясните требования к интерпретации результатов диагностики.

13. Раскройте содержание этапа внедрения управленческих решений, охарактеризуйте основные риски и способы их минимизации.
14. Проанализируйте феномен сопротивления изменениям, объясните его причины и методы работы с ним в рамках консалтингового проекта.
15. Охарактеризуйте коммуникационные аспекты внедрения изменений, объясните роль информирования и вовлечения персонала.
16. Проанализируйте методы оценки эффективности корпоративных программ, раскройте показатели и критерии оценки.
17. Объясните значение обратной связи персонала при разработке и корректировке корпоративных практик, охарактеризуйте методы ее получения.
18. Раскройте роль управленческого консультанта в процессе трансформации организации, проанализируйте его функции и профессиональные требования.
19. Проанализируйте взаимосвязь управленческих решений и удовлетворенности персонала, объясните механизмы влияния.
20. Раскройте особенности использования результатов анализа корпоративных практик для разработки и внедрения новых программ в организации.

Тестовые задания

1. Какой подход в управленческом консалтинге предполагает совместную работу консультанта и клиента с целью изменения процессов внутри организации?
А) Экспертный подход, предполагающий передачу готовых решений
Б) Процессный подход, ориентированный на сопровождение изменений ✓
В) Административный подход, связанный с управлением персоналом
Г) Формальный подход, основанный на документации
2. Какой этап консалтингового проекта связан с выявлением проблем и сбором информации?
А) Этап внедрения решений
Б) Этап оценки эффективности
В) Этап диагностики организации ✓
Г) Этап завершения проекта
3. Какой метод позволяет выявить глубинные причины управленческих проблем?
А) Описательный анализ
Б) Причинно-следственный анализ ✓
В) Сравнительный анализ
Г) Статистическое описание
4. Что является объектом анализа при изучении корпоративных практик?
А) Только финансовые показатели
Б) Только структура организации
В) Система взаимодействий, процессов и управленческих решений ✓
Г) Только численность персонала
5. Какой фактор наиболее существенно влияет на выбор управленческого решения?
А) Личное мнение руководителя
Б) Доступность информации и анализ данных ✓
В) Случайные обстоятельства
Г) Формальные требования
6. Как определяется целевая группа персонала при разработке программ?
А) По стажу работы

- Б) По случайному выбору
 - В) На основе анализа потребностей и характеристик персонала ✓
 - Г) По уровню заработной платы
7. Какой метод используется для сбора качественной информации?
- А) Интервью ✓
 - Б) Балансовый анализ
 - В) Финансовый отчет
 - Г) Нормативный расчет
8. Что является ключевой задачей этапа внедрения?
- А) Формирование гипотез
 - Б) Сбор данных
 - В) Реализация разработанных решений ✓
 - Г) Анализ рынка
9. Что характеризует эффективную корпоративную программу?
- А) Формальное наличие документа
 - Б) Высокая стоимость
 - В) Соответствие потребностям персонала и организации ✓
 - Г) Минимальное участие сотрудников
10. Какой феномен проявляется при нежелании сотрудников принимать изменения?
- А) Мотивация
 - Б) Сопротивление изменениям ✓
 - В) Лояльность
 - Г) Адаптация
11. Что является результатом организационной диагностики?
- А) Финансовый отчет
 - Б) Выявление проблем и факторов их возникновения ✓
 - В) Составление расписания
 - Г) Подготовка инструкций
12. Какой элемент включает корпоративная программа?
- А) Только цели
 - Б) Только задачи
 - В) Комплекс целей, мероприятий и показателей эффективности ✓
 - Г) Только бюджет
13. Какой критерий используется при оценке эффективности решений?
- А) Личное мнение консультанта
 - Б) Показатели достижения целей и изменений в организации ✓
 - В) Время выполнения
 - Г) Количество сотрудников
14. Какую роль играет консультант в проекте?
- А) Только наблюдателя
 - Б) Исполнителя решений
 - В) Аналитика и разработчика решений ✓
 - Г) Администратора
15. Что относится к методам анализа данных?
- А) Интерпретация информации ✓
 - Б) Назначение сотрудников

- В) Контроль дисциплины
 - Г) Ведение документации
16. Какой фактор влияет на успешность внедрения изменений?
- А) Игнорирование мнения сотрудников
 - Б) Коммуникация и вовлечение персонала ✓
 - В) Отсутствие контроля
 - Г) Минимизация затрат
17. Что позволяет выявить анализ заинтересованных сторон?
- А) Финансовые показатели
 - Б) Влияние различных групп на организацию ✓
 - В) Только структуру компании
 - Г) Только численность персонала
18. Какой этап завершает консалтинговый проект?
- А) Диагностика
 - Б) Планирование
 - В) Оценка результатов и завершение проекта ✓
 - Г) Сбор данных
19. Что является основой разработки программ?
- А) Случайные решения
 - Б) Анализ корпоративных практик и данных ✓
 - В) Формальные требования
 - Г) Интуиция руководителя
20. Как определяется эффективность корпоративной программы?
- А) По количеству мероприятий
 - Б) По затратам
 - В) По степени достижения целей и удовлетворенности персонала ✓
 - Г) По численности сотрудников

Кейс 1

В компании среднего размера, работающей в сфере услуг, в течение последнего года наблюдается снижение удовлетворенности персонала, рост конфликтов между подразделениями и увеличение количества увольнений среди сотрудников со стажем более двух лет. Руководство связывает ситуацию с высокой нагрузкой и изменениями в системе мотивации, однако формализованных данных о причинах происходящего нет. При этом в компании существуют отдельные корпоративные инициативы, направленные на поддержку сотрудников, но они носят разрозненный характер и не связаны между собой.

В процессе предварительного анализа выявлено, что сотрудники по-разному воспринимают цели компании, отсутствует единая система коммуникации, а решения о внедрении изменений принимаются без учета мнения персонала. Руководители подразделений демонстрируют различные управленческие стили, что усиливает неоднородность организационной среды.

Задание: провести комплексный анализ ситуации, определить ключевые проблемы и их причины, выделить целевые группы персонала, предложить направления разработки корпоративной социальной программы и обосновать управленческие решения, направленные на повышение эффективности взаимодействия и удовлетворенности персонала.

Кейс 2

В крупной производственной организации реализуется программа цифровой трансформации, включающая изменение бизнес-процессов и внедрение новых технологий. Несмотря на значительные инвестиции, проект сталкивается с сопротивлением сотрудников, снижением производительности и увеличением числа ошибок. Руководство отмечает, что сотрудники формально проходят обучение, но не применяют новые инструменты в работе.

Дополнительный анализ показал, что сотрудники испытывают неопределенность в отношении своих ролей, опасаются потери рабочих мест и не понимают целей изменений. Коммуникация осуществляется преимущественно в виде формальных распоряжений, без обсуждения и обратной связи.

Задание: проанализировать причины неэффективности внедрения изменений, выявить ключевые управленческие и организационные проблемы, предложить меры по корректировке программы с учетом анализа корпоративных практик, разработать рекомендации по работе с персоналом и оценке эффективности внедряемых решений.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если демонстрируется системное и целостное понимание управленческого консалтинга как профессиональной деятельности, раскрываются теоретические подходы и модели, точно и глубоко анализируются корпоративные практики, обоснованно формулируются управленческие решения и предложения по разработке корпоративных программ, прослеживается связь с задачами управления персоналом и развитием организации, отсутствуют содержательные и логические ошибки.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрывается полно, однако анализ носит менее глубокий характер, допускаются отдельные неточности в интерпретации данных или выборе методов, связь с практическими задачами управления персоналом прослеживается, но представлена не в полной мере, логика изложения в целом соблюдена.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если отражены основные положения дисциплины, однако анализ ограничен описанием без достаточного обоснования, присутствуют ошибки в понимании методов диагностики и разработки решений, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, наблюдаются нарушения логики изложения.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых понятий и подходов управленческого консалтинга, не раскрываются методы анализа корпоративных практик и разработки программ, допускаются существенные ошибки, отсутствует связь с профессиональными задачами и логика изложения нарушена.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

Вопросы по итогам изучения темы:

(Рекомендуется использовать во время лекций, в начале практических заданий для восстановления/повторения/закрепления материала)

Тема 1. Управление персоналом как профессиональная область

1. Что понимается под управлением персоналом как областью профессиональной деятельности?
2. Почему управление персоналом рассматривается как часть системы управления организацией?
3. Какова роль управления персоналом в современной организации?
4. С какими науками и практическими областями связано управление персоналом?

5. Почему деятельность по управлению персоналом имеет междисциплинарный характер?
6. В чем состоит социальное и управленческое значение профессии HR-специалиста?
7. Какие задачи решает управление персоналом в организации?
8. Почему будущему специалисту важно понимать место HR в общей системе менеджмента?

Тема 2. Профессия специалиста по управлению персоналом

1. В чем состоит сущность профессии специалиста по управлению персоналом?
2. Какие особенности отличают профессию HR-специалиста от других управленческих профессий?
3. Каково место специалиста по управлению персоналом в современной организации?
4. Какие основные направления профессиональной деятельности существуют в HR-сфере?
5. Какие профессиональные задачи решает специалист по управлению персоналом?
6. Чем отличаются должность, профессия, квалификация и профессиональная роль?
7. Почему HR-специалист работает одновременно с интересами организации и работников?
8. Какие требования предъявляются к начинающему специалисту по управлению персоналом?

Тема 3. История, становление и развитие профессии HR

1. Как развивалась кадровая работа от традиционного делопроизводства к современному HR?
2. Какие этапы можно выделить в становлении профессии специалиста по управлению персоналом?
3. Как менялась роль HR-специалиста в организации в разные периоды?
4. Какие управленческие идеи повлияли на развитие профессии HR?
5. В чем различия между традиционным кадровым подходом и современным HR-подходом?
6. Какие современные тенденции влияют на развитие профессии?
7. Почему профессия HR-специалиста продолжает изменяться?
8. Как история профессии помогает понять ее современное содержание?

Тема 4. Функции, роли и направления деятельности HR-специалиста

1. Какие основные функции выполняет специалист по управлению персоналом?
2. Какие профессиональные роли существуют в современной HR-сфере?
3. Чем различаются HR-generalist, рекрутер, HRBP, специалист по обучению, HRD?
4. Как зависит содержание работы HR-специалиста от размера и типа организации?
5. В чем состоит участие HR-специалиста в решении управленческих задач организации?
6. Каковы особенности взаимодействия HR-специалиста с руководителями и сотрудниками?
7. Почему одна и та же HR-должность может включать разные функции в разных компаниях?
8. Как меняются роли HR-специалиста в современных условиях?

Тема 5. Компетенции и профессионально важные качества HR-специалиста

1. Что понимается под профессиональными компетенциями специалиста по управлению персоналом?
2. Какие знания, умения и навыки необходимы HR-специалисту?
3. Какие личностные качества являются профессионально значимыми для работы в HR?
4. Почему для HR-специалиста важны коммуникация, аналитичность и этичность?
5. Что такое профессиональная пригодность к деятельности в сфере управления персоналом?
6. Как соотносятся твердые навыки и мягкие навыки в профессии HR?
7. Почему профессиональные качества HR-специалиста влияют на доверие к нему в организации?
8. Какие компетенции особенно важны для начинающего специалиста?

Тема 6. Профессиональная этика и культура деятельности HR-специалиста

1. Что понимается под профессиональной этикой в сфере управления персоналом?
2. Почему этика особенно важна в профессии HR-специалиста?
3. Какие нормы профессионального поведения должны соблюдаться HR-специалистом?
4. Какие этические риски возникают в работе с персоналом?
5. Что такое конфиденциальность в деятельности HR-специалиста?
6. Как HR-специалисту соблюдать баланс между интересами организации и работников?
7. Какие типичные этические дилеммы могут возникать в HR-практике?
8. Почему культура профессионального общения важна для HR-специалиста?

Тема 7. Профессиональные стандарты, рынок труда и карьера в HR

1. Что такое профессиональный стандарт и зачем он нужен в сфере управления персоналом?
2. Какие квалификационные требования предъявляются к специалисту по управлению персоналом?
3. Как рынок труда влияет на требования к HR-специалистам?
4. Какие карьерные траектории существуют в HR-сфере?
5. Чем различаются вертикальная и горизонтальная карьера в профессии HR?
6. Какие факторы влияют на востребованность HR-специалиста на рынке труда?
7. Какое значение имеют профессиональные сообщества и дополнительное образование?
8. Почему профессиональное развитие в HR должно быть непрерывным?

Тема 8. Профессиональное становление и самоопределение будущего специалиста

1. Что понимается под профессиональным становлением будущего HR-специалиста?
2. Почему профессиональное самоопределение важно уже на этапе обучения в вузе?
3. Как формируется профессиональная идентичность специалиста по управлению персоналом?
4. Какие ресурсы помогают студенту развиваться в профессии?
5. Как можно выстраивать индивидуальную образовательную траекторию в HR?
6. Что может входить в портфолио будущего специалиста по управлению персоналом?
7. Как соотносятся обучение в вузе и реальные требования профессии?

8. Почему рефлексия и саморазвитие важны для успешной карьеры в HR?

Примеры заданий для практических занятий:

1. Анализ профессии и профессиональных ролей

Цель: сформировать представление о содержании и разнообразии профессиональной деятельности в HR.

Примеры заданий:

1. Сравните роли HR-generalist, рекрутер, HRBP и HRD по задачам, зонам ответственности и требуемым компетенциям.
2. Проанализируйте 3 вакансии HR-специалистов и выделите общие и отличающиеся требования работодателей.
3. Составьте карту профессиональных ролей в сфере управления персоналом.

2. Работа с понятийным аппаратом дисциплины

Цель: закрепить базовые понятия курса.

Примеры заданий:

1. Сопоставьте понятия: профессия, квалификация, компетенция, должность, трудовая функция, профессиональная роль.
2. Объясните различия между кадровой работой, управлением персоналом и стратегическим HR.
3. Составьте схему понятийного поля дисциплины «Введение в профессию».

3. Аналитические задания по профессиональной деятельности HR

Цель: научиться анализировать содержание труда HR-специалиста.

Примеры заданий:

1. Проанализируйте организационную ситуацию и определите, какую роль в ней должен выполнять HR-специалист.
2. Определите, какие компетенции необходимы HR-специалисту для решения заданной профессиональной ситуации.
3. Сравните содержание деятельности HR-специалиста в малом бизнесе и в крупной компании.

4. Этические кейсы

Цель: развить понимание профессиональной этики HR-специалиста.

Примеры заданий:

1. Разберите ситуацию разглашения персональной информации сотрудника и оцените действия HR-специалиста.
2. Проанализируйте кейс, в котором HR должен одновременно учитывать интересы руководства и работников.
3. Предложите решение этической дилеммы, связанной с подбором, внутренними коммуникациями или увольнением сотрудника.

5. Самодиагностика и профессиональное самоопределение

Цель: помочь студентам соотнести себя с будущей профессией.

Примеры заданий:

1. Проведите самоанализ профессионально важных качеств HR-специалиста.

2. Определите свои сильные стороны и зоны развития как будущего специалиста по управлению персоналом.
3. Составьте индивидуальный план профессионального развития на период обучения в вузе.

6. Работа с профессиональными стандартами и квалификационными требованиями

Цель: познакомить студентов с нормативной основой профессии.

Примеры заданий:

1. Проанализируйте профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом.
2. Выделите основные трудовые функции и требования к квалификации HR-специалиста.
3. Сопоставьте требования профстандарта с требованиями вакансий на рынке труда.

7. Мини-проекты по профессиональному маршруту

Цель: интегрировать знания о профессии и карьерном развитии.

Примеры заданий:

1. Разработайте карьерную карту начинающего HR-специалиста на 3–5 лет.
2. Составьте модель портфолио студента направления «Управление персоналом».
3. Подготовьте проект «Мой профессиональный маршрут в HR».

Темы докладов к практическим занятиям:

1. Управление персоналом как профессиональная область и направление подготовки.
2. Профессия специалиста по управлению персоналом: сущность и особенности.
3. История становления кадровой работы и профессии HR-специалиста.
4. Эволюция роли HR в организации.
5. Основные профессиональные роли в сфере управления персоналом.
6. Современные направления деятельности специалистов по управлению персоналом.
7. Место HR-специалиста в системе управления современной организацией.
8. Профессиональные компетенции специалиста по управлению персоналом.
9. Профессионально важные качества HR-специалиста.
10. Hard skills и soft skills в профессии HR.
11. Профессиональная пригодность к деятельности в сфере управления персоналом.
12. Профессиональная этика HR-специалиста.
13. Конфиденциальность и доверие в деятельности HR.
14. Этические дилеммы в работе специалиста по управлению персоналом.
15. Профессиональные стандарты в сфере управления персоналом.
16. Квалификационные требования к HR-специалисту.
17. Рынок труда HR-специалистов в современной России.
18. Карьерные траектории в HR-сфере.
19. Профессиональные сообщества и профессиональное развитие HR-специалиста.
20. Роль дополнительного образования в профессиональном развитии HR.
21. Профессиональная идентичность будущего HR-специалиста.
22. Самообразование как условие профессионального роста в HR.
23. Портфолио будущего специалиста по управлению персоналом.
24. Перспективы развития профессии HR-специалиста.

Темы рефератов (самостоятельная работа студентов)

Теоретико-профессиональные

1. Управление персоналом как область профессиональной деятельности.
2. Профессия специалиста по управлению персоналом: содержание и особенности.
3. История становления и развития профессии HR.
4. Эволюция представлений о роли специалиста по управлению персоналом.
5. Место управления персоналом в системе управления организацией.
6. Междисциплинарный характер профессиональной деятельности HR-специалиста.

Профессионально-деятельностные

7. Основные функции специалиста по управлению персоналом.
8. Профессиональные роли в современной HR-сфере.
9. Особенности деятельности HR-специалиста в организациях разного типа.
10. Взаимодействие HR-специалиста с руководителями и сотрудниками.
11. Современные требования к профессиональной деятельности HR-специалиста.
12. Цифровая трансформация профессии HR-специалиста.

Компетентностные

13. Профессиональные компетенции специалиста по управлению персоналом.
14. Профессионально важные качества HR-специалиста.
15. Коммуникативная компетентность в деятельности HR-специалиста.
16. Аналитические навыки в профессии HR.
17. Эмоциональная устойчивость и саморегуляция в работе HR-специалиста.
18. Профессиональная пригодность к деятельности в сфере управления персоналом.

Этические и нормативные

19. Профессиональная этика HR-специалиста.
20. Конфиденциальность как принцип профессиональной деятельности HR.
21. Этические дилеммы в работе специалиста по управлению персоналом.
22. Профессиональные стандарты в сфере управления персоналом.
23. Квалификационные требования к специалисту по управлению персоналом.
24. Значение профессиональных стандартов для развития HR-профессии.

Карьера и профессиональное развитие

25. Рынок труда специалистов по управлению персоналом.
26. Карьерные траектории в HR-сфере.
27. Профессиональное становление будущего HR-специалиста.
28. Роль высшего образования в подготовке специалиста по управлению персоналом.
29. Непрерывное образование и саморазвитие в профессии HR.
30. Профессиональные сообщества как ресурс развития HR-специалиста.

Проектные темы

31. Проект карьерного маршрута начинающего HR-специалиста.
32. Разработка модели профессиональных компетенций специалиста по управлению персоналом.
33. Проект портфолио студента направления «Управление персоналом».
34. Разработка профессиограммы HR-специалиста.
35. Разработка личного плана профессионального развития в HR-сфере.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)

Вопросы к экзамену

Блок 1. Управление персоналом как профессиональная область

1. Управление персоналом как область профессиональной деятельности.
2. Место управления персоналом в системе управления организацией.
3. Социальное и управленческое значение деятельности по управлению персоналом.
4. Междисциплинарные основы управления персоналом.
5. Связь управления персоналом с менеджментом, психологией, экономикой и социологией.
6. Роль специалиста по управлению персоналом в современной организации.

Блок 2. Профессия HR-специалиста

7. Сущность профессии специалиста по управлению персоналом.
8. Содержание профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.
9. Основные направления деятельности специалиста по управлению персоналом.
10. Функции специалиста по управлению персоналом.
11. Профессиональные роли в HR-сфере.
12. Особенности деятельности HR-специалиста в организациях разного типа.

Блок 3. История и современное развитие профессии

13. История становления кадровой работы.
14. Эволюция профессии специалиста по управлению персоналом.
15. Переход от кадрового делопроизводства к современному HR.
16. Современные тенденции развития профессии HR-специалиста.
17. Изменение роли HR в системе управления организацией.
18. Влияние цифровизации на профессию специалиста по управлению персоналом.

Блок 4. Компетенции и профессионально важные качества

19. Профессиональные компетенции специалиста по управлению персоналом.
20. Профессионально важные качества HR-специалиста.
21. Твердые навыки и мягкие навыки в профессии HR.
22. Коммуникативные компетенции в деятельности HR-специалиста.
23. Аналитические компетенции в профессии HR.
24. Профессиональная пригодность к деятельности в сфере управления персоналом.

Блок 5. Профессиональная этика и культура деятельности

25. Профессиональная этика специалиста по управлению персоналом.
26. Нормы профессионального поведения HR-специалиста.
27. Конфиденциальность в деятельности специалиста по управлению персоналом.
28. Этические дилеммы в работе HR-специалиста.
29. Профессиональная культура и деловое общение в HR-деятельности.
30. Баланс интересов организации и работников в деятельности HR.

Блок 6. Нормативная база, рынок труда и карьера

31. Профессиональные стандарты в сфере управления персоналом.
32. Квалификационные требования к специалисту по управлению персоналом.
33. Рынок труда специалистов по управлению персоналом.
34. Востребованные направления профессиональной деятельности в HR.
35. Карьерные траектории в HR-сфере.
36. Профессиональные сообщества и дополнительное образование HR-специалиста.

Блок 7. Профессиональное становление будущего специалиста

- 37. Профессиональное становление специалиста по управлению персоналом.
- 38. Формирование профессиональной идентичности HR-специалиста.
- 39. Роль самообразования и профессионального развития в HR-профессии.

Практические вопросы к экзамену

Кейс 1. Выбор профессиональной траектории

Студент направления «Управление персоналом» не понимает, в каком направлении HR ему развиваться: подбор, обучение, HR-аналитика или универсальная HR-роль.

Вопрос:

Какие критерии следует учитывать при выборе профессиональной траектории в HR? Какие рекомендации можно дать начинающему специалисту?

Кейс 2. Непонимание роли HR

Руководитель считает, что специалист по управлению персоналом занимается только оформлением документов и приемом сотрудников.

Вопрос:

Как можно объяснить содержание и значимость профессии HR-специалиста? Какие профессиональные функции следует показать?

Кейс 3. Несоответствие требованиям профессии

Кандидат на начальную HR-позицию обладает хорошей теоретической подготовкой, но испытывает трудности в коммуникации, соблюдении конфиденциальности и деловом взаимодействии.

Вопрос:

Какие профессионально важные качества отсутствуют у кандидата? Почему они значимы для профессии HR?

Кейс 4. Этическая дилемма

HR-специалист получил от сотрудника личную информацию, которая может повлиять на отношение руководителя к данному работнику.

Вопрос:

Как следует действовать HR-специалисту с точки зрения профессиональной этики? Какие принципы необходимо соблюдать?

Кейс 5. Анализ вакансии

В вакансии на должность HR-специалиста указаны требования: подбор, проведение интервью, участие в адаптации, взаимодействие с руководителями, аналитические отчеты, соблюдение конфиденциальности.

Вопрос:

Какие профессиональные роли, функции и компетенции отражены в данной вакансии?

Кейс 6. Профессиональное развитие

Молодой специалист после окончания вуза хочет стать HR Business Partner, но не понимает, какие этапы профессионального развития ему необходимо пройти.

Вопрос:

Как можно выстроить карьерную траекторию в HR-сфере? Какие знания, опыт и компетенции необходимо развивать?

Кейс 7. Рынок труда

Студент анализирует рынок труда и замечает, что в разных вакансиях к HR-специалисту предъявляются разные требования.

Вопрос:

Почему содержание работы HR-специалиста различается в зависимости от организации? Как это связано с профессиональными ролями?

Кейс 8. Профессиональная идентичность

Студент хорошо знает теорию, но не чувствует уверенности в выбранной профессии и не понимает, подходит ли ему работа в HR.

Вопрос:

Какие шаги помогут ему в профессиональном самоопределении и формировании профессиональной идентичности?

Кейс 9. Работа с профстандартом

Студенту необходимо подготовиться к практике и понять, какие трудовые функции и квалификационные требования предъявляются к специалисту по управлению персоналом.

Вопрос:

Как следует анализировать профессиональный стандарт? Какие выводы можно сделать на его основе?

Кейс 10. Репутационные риски в работе HR

HR-специалист допускает некорректное общение с кандидатами и сотрудниками, из-за чего падает доверие к HR-службе.

Вопрос:

Почему профессиональная культура общения важна в HR? Какие последствия могут возникать при нарушении этических и коммуникативных норм?

Критерии и шкала оценивания на экзамене и / или зачете с оценкой:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует системное, глубокое и целостное понимание теоретических основ нематериального стимулирования, уверенно оперирует профессиональной терминологией, раскрывает содержание понятий и закономерностей, умеет устанавливать взаимосвязи между теориями мотивации и практикой управления персоналом. Ответ логичен, структурирован, аргументирован. Практические задания выполнены корректно, предложенные решения обоснованы, реалистичны и соответствуют HR-практике. Обучающийся демонстрирует способность к аналитическому мышлению и профессиональным выводам.
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся в целом правильно понимает основные положения дисциплины, владеет базовой терминологией и может объяснить ключевые методы нематериального стимулирования. Ответ содержит отдельные неточности или недостаточную глубину анализа, но

	отражает понимание темы. Практические задания выполнены в целом верно, однако обоснование решений может быть недостаточно полным или системным.
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся воспроизводит отдельные теоретические положения, но демонстрирует фрагментарное понимание дисциплины, испытывает затруднения в объяснении взаимосвязей и применении знаний к практическим ситуациям. Ответ содержит существенные упрощения, неполные формулировки, отдельные ошибки. Практические задания выполнены частично, решения носят общий или формальный характер.
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не владеет основными понятиями и теориями нематериального стимулирования, допускает принципиальные ошибки, не может объяснить механизмы мотивационного воздействия и применить знания к практическим ситуациям. Ответ несистемный, неполный или отсутствует. Практические задания не выполнены либо выполнены неверно.

Критерии оценивания на зачете

Оценка	Критерии оценивания
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент освоил основные положения дисциплины и способен применять их при решении учебных задач.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не освоил основные положения дисциплины и не способен применять их при решении учебных задач.

Тест (экзаменационное задание для очно-заочной и заочной формы обучения)

1. Управление персоналом как профессиональная область рассматривается как:
 - А. исключительно кадровое делопроизводство
 - В. область профессиональной деятельности по работе с персоналом в системе управления организацией
 - С. только подбор новых сотрудников
 - Д. исключительно оформление приказов
2. Специалист по управлению персоналом в современной организации:
 - А. выполняет только технические кадровые операции
 - В. участвует в решении задач, связанных с работой с персоналом и организационным взаимодействием
 - С. не взаимодействует с руководителями
 - Д. отвечает только за архив документов
3. Профессия HR-специалиста отличается тем, что:
 - А. связана только с документооборотом
 - В. предполагает работу на пересечении интересов организации и работников
 - С. не требует коммуникативных навыков
 - Д. относится только к административному персоналу
4. Одним из признаков современной профессии HR-специалиста является:
 - А. узкая ориентация только на кадровое делопроизводство
 - В. сочетание организационных, коммуникативных и аналитических задач
 - С. отсутствие требований к профессиональному развитию
 - Д. независимость от целей организации

5. Эволюция профессии HR связана с:
 - A. полным отказом от кадровой работы
 - B. переходом от учета кадров к более широкому управлению работой с персоналом
 - C. исчезновением управленческих функций
 - D. сокращением требований к квалификации
6. К профессиональным ролям в HR-сфере относится:
 - A. только архивариус
 - B. рекрутер
 - C. только кассир
 - D. снабженец
7. HR Business Partner — это роль, связанная прежде всего с:
 - A. только оформлением трудовых книжек
 - B. взаимодействием с бизнесом по вопросам работы с персоналом
 - C. исключительно охраной труда
 - D. только ведением табеля
8. К функциям специалиста по управлению персоналом относится:
 - A. организация работы с персоналом в пределах своей профессиональной роли
 - B. ремонт оборудования
 - C. исключительно финансовый аудит
 - D. только контроль поставок
9. Профессиональная компетенция — это:
 - A. личная симпатия к профессии
 - B. способность применять знания, умения и опыт в профессиональной деятельности
 - C. только диплом об образовании
 - D. стаж работы
10. К профессионально важным качествам HR-специалиста относится:
 - A. безразличие к людям
 - B. конфиденциальность
 - C. отказ от коммуникации
 - D. формальное отношение к информации
11. Для HR-специалиста особенно важно:
 - A. не учитывать интересы работников
 - B. соблюдать нормы делового общения и профессиональной этики
 - C. избегать взаимодействия с руководителями
 - D. ограничиваться только письменной коммуникацией
12. Профессиональная этика HR-специалиста предполагает:
 - A. разглашение персональной информации при удобном случае
 - B. соблюдение конфиденциальности и корректности взаимодействия
 - C. передачу личных сведений всем руководителям
 - D. отказ от нейтральности в профессиональных вопросах
13. Этическая дилемма в работе HR-специалиста возникает, когда:
 - A. все нормы очевидны и не требуют выбора
 - B. необходимо принять решение между несколькими противоречивыми профессиональными основаниями
 - C. не требуется учитывать последствия решения
 - D. вопрос касается только бухгалтерии

14. Профессиональный стандарт нужен для того, чтобы:
 - A. заменить высшее образование
 - B. описывать трудовые функции и квалификационные требования к специалисту
 - C. отменить развитие компетенций
 - D. использоваться только в кадровом архиве
15. Квалификационные требования к HR-специалисту включают:
 - A. только возраст
 - B. требования к образованию, знаниям, умениям и опыту
 - C. личные предпочтения работодателя
 - D. наличие резюме
16. Рынок труда в HR-сфере показывает:
 - A. число студентов в вузе
 - B. востребованность различных HR-ролей и требований к ним
 - C. уровень отпусков
 - D. количество личных дел работников
17. Вертикальная карьера в HR означает:
 - A. переход из одной компании в другую без роста
 - B. продвижение на более высокий уровень профессиональной ответственности
 - C. только смену специализации
 - D. отказ от развития
18. Горизонтальная карьера в HR означает:
 - A. развитие в смежных профессиональных направлениях без обязательного должностного повышения
 - B. увольнение
 - C. исключительно переход в бухгалтерию
 - D. отсутствие профессионального роста
19. Профессиональное самоопределение студента — это:
 - A. случайный выбор работы
 - B. осознание своих профессиональных интересов, возможностей и направления развития
 - C. выполнение учебного плана
 - D. отказ от карьерного планирования
20. Профессиональная идентичность HR-специалиста связана с:
 - A. пониманием себя как представителя профессии и принятием ее ценностей и требований
 - B. названием должности
 - C. формой одежды
 - D. исключительно стажем работы
21. Портфолио будущего специалиста по управлению персоналом может включать:
 - A. паспортные данные
 - B. учебные проекты, сертификаты, результаты практики и профессиональные достижения
 - C. оценки по физкультуре
 - D. фото для резюме
22. Самообразование в профессии HR необходимо потому, что:
 - A. профессия не меняется
 - B. требования к специалисту, роли и инструменты работы постоянно развиваются

- С. достаточно только школьных знаний
 - Д. дополнительное развитие не влияет на карьеру
23. Одним из результатов успешного освоения дисциплины «Введение в профессию» является:
- А. изучение только кадрового делопроизводства
 - В. формирование представления о профессии, ее требованиях и направлениях развития
 - С. освоение только методов расчета заработной платы
 - Д. подготовка только к ведению табеля
24. Профессиональная культура HR-специалиста проявляется в:
- А. стиле общения, ответственности, соблюдении норм и отношении к людям
 - В. в скорости печати документов
 - С. в умении оформлять приказы
 - Д. в знании оргструктуры
25. Одной из причин различий в требованиях к HR-вакансиям является:
- А. случайность формулировок
 - В. различие профессиональных ролей и задач HR в организациях разного типа
 - С. отсутствие профессии как таковой
 - Д. одинаковость всех HR-должностей
26. Для начинающего специалиста по управлению персоналом особенно важно:
- А. сразу претендовать только на руководящую должность
 - В. понимать содержание профессии, требования к ней и собственные зоны развития
 - С. отказаться от профессионального развития
 - Д. ориентироваться только на название должности
27. Конфиденциальность в деятельности HR означает:
- А. право произвольно использовать личные данные сотрудников
 - В. обязанность бережно и корректно обращаться с персональной и служебной информацией
 - С. отказ от любой коммуникации
 - Д. сокрытие информации от всех участников взаимодействия
28. Современное развитие профессии HR связано с:
- А. сокращением значимости коммуникации
 - В. ростом требований к аналитике, взаимодействию, гибкости и профессиональной культуре
 - С. исчезновением профессиональных ролей
 - Д. отказом от обучения
29. Профессиограмма HR-специалиста — это:
- А. финансовый отчет организации
 - В. описание содержания профессии, требований и условий профессиональной деятельности
 - С. личное мнение руководителя
 - Д. список обязанностей по одной вакансии
30. Основная цель дисциплины «Введение в профессию» состоит в:
- А. детальном изучении всех HR-технологий
 - В. формировании целостного представления о профессии специалиста по управлению персоналом

- С. изучении только трудового законодательства
D. освоении только кадрового документооборота

Правильные ответы

- 1 — В
2 — В
3 — В
4 — В
5 — В
6 — В
7 — В
8 — А
9 — В
10 — В
11 — В
12 — В
13 — В
14 — В
15 — В
16 — В
17 — В
18 — А
19 — В
20 — А
21 — В
22 — В
23 — В
24 — А
25 — В
26 — В
27 — В
28 — В
29 — В
30 — В

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 85–100 % тестовых заданий. Демонстрирует уверенное и системное знание теоретических основ нематериального стимулирования, понимание механизмов мотивационного воздействия, классификаций методов и особенностей их применения в HR-практике. 26–30 правильных ответов
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 70–84 % тестовых заданий. В целом владеет основными понятиями и подходами дисциплины, допускает отдельные неточности, но демонстрирует понимание ключевых тем курса. 21-25 правильных ответов

«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 55–69 % тестовых заданий. Знания носят фрагментарный характер, понимание отдельных тем поверхностное, однако базовые представления о нематериальном стимулировании сформированы. 17-20 правильных ответов
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет менее 55 % тестовых заданий. Обнаруживается недостаточное знание теоретических основ дисциплины, непонимание ключевых понятий и методов нематериального стимулирования. 0-16 правильных ответов



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОСНОВЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

1.1. Вопросы для устного опроса (собеседования)

Назовите основные функции деловой коммуникации в организации.

Что такое «коммуникативный барьер»? Приведите примеры.

Перечислите техники активного слушания.

В чем разница между позиционными и партнерскими переговорами?

Какие каналы внутренних коммуникаций наиболее эффективны для информирования сотрудников?

1.2. Тестовые задания

Что относится к невербальным средствам коммуникации?

- а) Тембр голоса, интонация
- б) Письменное распоряжение
- в) Доклад на совещании

Правильный ответ: а

Какой стиль поведения в конфликте характеризуется стремлением к удовлетворению интересов обеих сторон?

- а) Избегание
- б) Компромисс
- в) Сотрудничество

Правильный ответ: в

В структуре делового письма обязательными элементами являются:

- а) Эпиграф и иллюстрации
- б) Обращение, основная часть, подпись
- в) Список литературы

Правильный ответ: б

1.3. Практические задания (кейсы)

Кейс 1. Конфликт в отделе персонала

В отделе персонала возник конфликт между двумя специалистами. Один из них считает, что второй перекладывает на нее свою работу. Другой утверждает, что коллега не идет на контакт и не помогает в срочных задачах. Руководитель отдела попросил вас, как специалиста по коммуникациям, помочь урегулировать ситуацию.

Задание: Опишите алгоритм ваших действий. Какую стратегию поведения в конфликте вы предложите сторонам? Какие вопросы вы зададите каждой стороне?

Кейс 2. Подготовка к переговорам с кандидатом

Вы HR-менеджер. После серии собеседований вы нашли идеального кандидата на позицию руководителя отдела продаж. Кандидат ожидает предложение оферты. Однако зарплатные ожидания кандидата на 20% выше, чем бюджет, утвержденный генеральным директором. Вам необходимо провести переговоры с кандидатом.

Задание: Подготовьте сценарий переговоров. Какие аргументы вы будете использовать, чтобы предложить кандидату принять условия компании, сохранив его мотивацию?

1.4. Задание по письменной деловой коммуникации

Ситуация: Вы HR-специалист компании. Вам необходимо написать:

Письмо-приглашение на собеседование кандидату.

Письмо-отказ кандидату после собеседования.

Требования: соблюдение структуры делового письма, официально-деловой стиль, отсутствие ошибок.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

2.1. Вопросы к зачету

1. Понятие, структура и функции деловой коммуникации.
2. Коммуникативные барьеры: виды и способы преодоления.
3. Вербальная коммуникация: особенности устной деловой речи.
4. Невербальная коммуникация: кинесика, проксемика, паралингвистика.
5. Активное слушание: техники и приемы.
6. Виды и структура деловых писем.
7. Этикет деловой электронной переписки.
8. Трансактный анализ Э. Берна в деловой коммуникации.
9. Типы конфликтов и стратегии поведения в конфликтной ситуации.
10. Технологии управления конфликтами в организации.
11. Этапы подготовки и проведения деловых переговоров.
12. Тактические приемы ведения переговоров.
13. Манипуляции в деловой коммуникации и способы защиты.
14. Структура и техника публичного выступления.
15. Подготовка и проведение деловой презентации.
16. Система внутренних коммуникаций организации: цели и инструменты.
17. Роль HR-службы в построении эффективных коммуникаций.
18. Обратная связь в управлении персоналом: принципы и методы.
19. Национальные особенности деловой коммуникации.
20. Оценка эффективности коммуникационных процессов в организации.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» (зачтено) , выставляется в том случае, если студент демонстрирует знание основных теоретических положений дисциплины, умеет применять их для решения практических задач, владеет навыками деловой коммуникации (устной и письменной). Допускаются незначительные неточности, не влияющие на общее качество ответа.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) , выставляется в том случае, если студент не владеет основными понятиями дисциплины, не может применить теоретические знания на практике, допускает грубые ошибки в устной и письменной деловой речи.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы докладов

1. Тайм-менеджмент как инструмент личной эффективности в учебной и профессиональной деятельности.
2. Целеполагание и приоритизация задач в системе тайм-менеджмента.
3. Методы и инструменты планирования рабочего времени.
4. Прокрастинация: причины, проявления и способы преодоления.
5. Поглотители времени и технологии их нейтрализации.
6. Самодисциплина и самоконтроль как условия устойчивой личной эффективности.
7. Тайм-менеджмент в командной работе и деловых коммуникациях.
8. Организация совещаний и деловой переписки с учетом принципов рационального использования времени.
9. Баланс учебной, профессиональной и личной нагрузки как задача тайм-менеджмента.
10. Цифровые инструменты управления временем: возможности и ограничения.
11. Тайм-менеджмент и профилактика эмоционального выгорания.
12. Индивидуальная система управления временем: принципы построения и критерии эффективности.

Задания для подготовки к практическим занятиям: вопросы для обсуждения

Тайм-менеджмент как система самоуправления

1. Почему время рассматривается как ограниченный ресурс?
2. В чем различие между занятостью и результативностью?
3. Какие причины чаще всего приводят к дефициту времени?
4. Как связаны самоорганизация и профессиональная надежность?

Целеполагание и приоритизация

1. Как связаны личные ценности и распределение времени?
2. Какие ошибки чаще всего допускаются при постановке целей?
3. Чем важные задачи отличаются от срочных?
4. Почему отсутствие приоритетов ведет к снижению эффективности?

Планирование и контроль исполнения

1. Какие горизонты планирования целесообразно использовать студенту и молодому специалисту?
2. В чем преимущества недельного планирования по сравнению с ситуативным?
3. Какие инструменты помогают учитывать резерв времени?
4. Как должен быть организован контроль исполнения задач?

Поглотители времени и прокрастинация

1. Какие типы поглотителей времени встречаются чаще всего?
2. Чем прокрастинация отличается от обычного отдыха?
3. Какие методы самоконтроля помогают снизить временные потери?
4. Как перегрузка влияет на качество решений и дисциплину исполнения?

Тайм-менеджмент в коммуникациях и командной работе

1. Какие правила позволяют сделать совещание результативным?
2. Как нарушения сроков одного участника влияют на работу команды?
3. Почему договоренности о сроках требуют отдельной фиксации?
4. Как делегирование связано с рациональным использованием времени?

Цифровые инструменты тайм-менеджмента

1. Какие цифровые инструменты помогают в календарном планировании?
2. В чем преимущества и риски использования трекеров задач?
3. Как цифровые сервисы влияют на дисциплину исполнения?
4. Какие критерии позволяют оценить устойчивость собственной системы тайм-менеджмента?

Кейс-задания для текущего контроля

Кейс 1. Перегруженный студент

Студент совмещает учебу, стажировку и участие в проектной группе. Он постоянно не успевает готовиться к занятиям, пропускает дедлайны и ощущает нарастающее напряжение. При этом значительная часть времени уходит на несистемные переключения между задачами.

Вопросы к кейсу:

1. Какие ошибки в организации времени допущены в данной ситуации?
2. Какие инструменты тайм-менеджмента следует применить в первую очередь?
3. Как перераспределить нагрузку по степени важности и срочности?
4. Какие меры помогут снизить перегрузку и восстановить управляемость задачами?

Кейс 2. Прокрастинация при выполнении важного задания

Сотруднику поручено подготовить аналитический отчет к установленному сроку. Вместо работы над ключевой задачей он занимается мелкими текущими делами, отвечает на сообщения и откладывает подготовку отчета до последнего дня.

Вопросы к кейсу:

1. Какие признаки прокрастинации проявляются в кейсе?
2. Какие причины такого поведения могут быть наиболее вероятными?
3. Какие методы самоконтроля и планирования помогут исправить ситуацию?
4. Как следует организовать выполнение крупной задачи, чтобы снизить риск срыва сроков?

Кейс 3. Неэффективное совещание

В подразделении регулярно проводятся совещания, которые длятся дольше запланированного времени, не имеют четкой повестки и не завершаются конкретными решениями. Участники воспринимают такие встречи как потерю рабочего времени.

Вопросы к кейсу:

1. Какие организационные недостатки присутствуют в данной ситуации?
2. Как следует изменить подготовку и проведение совещания?
3. Какие правила фиксации решений и сроков должны быть введены?
4. Как можно оценить эффективность совещаний с точки зрения тайм-менеджмента?

Кейс 4. Цифровые инструменты не работают

Студент установил несколько приложений для управления задачами и календарем, но продолжает забывать о сроках, дублирует записи и не использует систему последовательно. В результате цифровые инструменты не повышают, а снижают управляемость времени.

Вопросы к кейсу:

1. В чем состоит основная ошибка пользователя?
2. Почему избыток инструментов может снижать личную эффективность?
3. Как выстроить простую и устойчивую систему цифрового планирования?
4. Какие критерии помогут понять, что выбранная система действительно работает?

Критерии и шкала оценивания работы студентов на практических занятиях

«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, демонстрирует глубокое понимание темы, корректно использует понятийный аппарат дисциплины, связывает теоретические положения с практикой управления человеческими ресурсами, аргументированно отвечает на вопросы, участвует в обсуждении кейсов и формулирует самостоятельные выводы.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется, если студент в целом уверенно ориентируется в теме, дает содержательные ответы, правильно использует основные понятия дисциплины и участвует в обсуждении, однако допускает отдельные неточности, не всегда раскрывает причинно-

	следственные связи в полном объеме или недостаточно глубоко обосновывает выводы.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент владеет основами темы, но отвечает неполно, преимущественно воспроизводит отдельные положения учебного материала, испытывает затруднения при переносе теории на практическую ситуацию, допускает ошибки в терминологии и логике рассуждения.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не понимает сущности обсуждаемых вопросов, не может раскрыть базовые понятия дисциплины, не справляется с анализом практических ситуаций и не формулирует содержательных выводов.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации: зачет

Вопросы к зачету

1. Понятие тайм-менеджмента и его значение в учебной и профессиональной деятельности.
2. Время как ограниченный ресурс: управленческий и поведенческий аспекты.
3. Самоменеджмент и самоорганизация: сущность и соотношение понятий.
4. Основные причины дефицита времени.
5. Целеполагание в системе тайм-менеджмента.
6. Принципы и методы приоритизации задач.
7. Матрица важности и срочности: логика применения.
8. Горизонты планирования и их особенности.
9. Дневное и недельное планирование: задачи и различия.
10. Тайм-блокинг, резервирование времени и списки задач как инструменты планирования.
11. Поглотители времени: виды и способы их выявления.
12. Прокрастинация: причины, признаки и методы преодоления.
13. Самодисциплина как условие результативного использования времени.
14. Методы самоконтроля и мониторинга временных затрат.
15. Перегрузка, стресс и утомление как факторы снижения личной эффективности.
16. Организация времени в деловых коммуникациях.
17. Рациональная организация совещаний и встреч.
18. Тайм-менеджмент в командной работе.
19. Делегирование как инструмент рационального использования времени.
20. Цифровые инструменты календарного и задачного планирования.
21. Возможности и ограничения цифровых сервисов тайм-менеджмента.
22. Принципы построения индивидуальной системы управления временем.
23. Критерии устойчивости и эффективности системы тайм-менеджмента.
24. Баланс учебной, профессиональной и личной нагрузки.

Критерии и шкала оценивания

«отлично»

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент демонстрирует системное знание содержания дисциплины, свободно ориентируется в ключевых концепциях тайм-менеджмента, корректно использует терминологию, способен анализировать практические ситуации, выбирать релевантные инструменты организации времени и формулировать обоснованные выводы.

«хорошо»

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент в целом владеет материалом дисциплины, правильно раскрывает основные вопросы, умеет применять теоретические положения к анализу практических ситуаций, но допускает отдельные неточности и недостаточно полно разворачивает аргументацию.

«удовлетворительно»

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент знает основные положения дисциплины, но раскрывает их фрагментарно, допускает ошибки в терминологии и логике ответа, с трудом связывает теоретические положения тайм-менеджмента с практикой самоорганизации и планирования.

«неудовлетворительно»

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не владеет базовыми понятиями дисциплины, не ориентируется в ее основных темах, не может связно ответить на вопросы зачета и применить знания к анализу практической ситуации.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ДЕЛОВАЯ ЭТИКА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

Темы рефератов

1. Деловая этика как регулятор профессионального поведения: сущность, функции, границы применения.
2. Соотношение морали, права, организационных норм и деловой этики.
3. Этические основания деловой коммуникации в современной организации.
4. Этические дилеммы в управлении персоналом: типы и подходы к разрешению.
5. Корпоративная этика и кодекс этики организации как инструмент регулирования поведения.
6. Этика руководителя: власть, ответственность, справедливость решений.
7. Конфиденциальность и доверие в профессиональном взаимодействии.
8. Этика обратной связи, оценки и критики в деловой среде.
9. Этика переговоров и профилактика манипулятивного поведения.
10. Деловая этика в карьерном консультировании и работе с персональными данными.

Вопросы для подготовки к практическим занятиям

Теоретические основы деловой этики

1. Чем деловая этика отличается от общего этикета и от правового регулирования?
2. Какие функции выполняет деловая этика в профессиональной среде?
3. Почему деловая этика особенно значима для специалистов по управлению персоналом?
4. Какие последствия для организации возникают при этической неопределенности?

Этические основы деловой коммуникации

1. Какие принципы лежат в основе этичного делового общения?
2. В чем состоят этические требования к устной и письменной деловой коммуникации?
3. Как отличить аргументацию от давления и манипуляции?
4. Какие коммуникативные ошибки разрушают доверие в профессиональной среде?

Этика взаимодействия в организации: команда, лидерство, конфликт

1. Что означает справедливость в управленческом решении?
2. Как соотносятся уважение, требовательность и ответственность в работе руководителя?
3. Какие этические принципы должны соблюдаться при разрешении конфликта?
4. Чем опасны двойные стандарты в командном взаимодействии?

Корпоративная этика и карьерное консультирование

1. Зачем организации нужен кодекс этики и в чем его ограничения?
2. Какие этические риски наиболее характерны для HR-практики и карьерного консультирования?
3. Как сочетать интересы организации и уважение к достоинству человека?
4. Каковы этические требования к обращению с конфиденциальной информацией о работнике или клиенте?

Кейсовые задания для текущего контроля

Кейс 1. Непрозрачное кадровое решение

В подразделении открылась вакансия руководителя группы. Один из сотрудников имеет лучшие результаты работы, но руководитель предлагает назначить другого кандидата, с которым ему проще взаимодействовать лично. Формально решение можно обосновать, однако в коллективе уже появились разговоры о предвзятости.

Вопросы: 1) В чем состоит этическая проблема ситуации? 2) Какие риски для команды и организации возникают? 3) Как должен действовать специалист по управлению персоналом?

Кейс 2. Манипулятивная обратная связь

Руководитель регулярно дает сотрудникам обратную связь в резкой форме, публично сравнивает их между собой и считает это действенным способом повышения результатов. Часть команды демонстрирует внешнее послушание, но вовлеченность и доверие снижаются.

Вопросы: 1) Какие нормы деловой этики нарушаются? 2) Почему внешняя управленческая эффективность не снимает этической проблемы? 3) Какие корректные альтернативы возможны?

Кейс 3. Конфиденциальность в карьерном консультировании

Карьерный консультант внутри организации получил от сотрудника личную информацию о причинах намерения уволиться. Руководитель требует передать содержание разговора, ссылаясь на интересы бизнеса и необходимость удержания ценного работника.

Вопросы: 1) Где проходит граница между интересами организации и конфиденциальностью? 2) Какие нормы должны быть положены в основу решения? 3) Как можно выстроить корректную коммуникацию с руководителем?

Кейс 4. Этический конфликт в переговорах

На переговорах с представителями работников менеджер предлагает использовать частично достоверную информацию, чтобы ускорить согласование непопулярного решения. Коллеги считают это допустимой тактикой, если она ведет к нужному результату.

Вопросы: 1) Можно ли оправдать искажение информации интересами организации? 2) Какие долгосрочные последствия может вызвать такая тактика? 3) Какой способ поведения является профессионально корректным?

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает на практическом занятии, демонстрирует глубокое понимание этических категорий и принципов, аргументированно анализирует профессиональные ситуации, корректно использует понятийный аппарат дисциплины, формулирует самостоятельные выводы и предлагает этически обоснованные решения.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется, если студент в целом уверенно ориентируется в теме, дает содержательные ответы, участвует в обсуждении, правильно

	применяет основные положения деловой этики, но допускает отдельные неточности или не всегда в полной мере разворачивает аргументацию.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент воспроизводит базовые положения дисциплины, но отвечает неполно, с трудом применяет этические принципы к анализу деловых ситуаций, допускает ошибки в логике рассуждения и нуждается в дополнительных вопросах преподавателя.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент не понимает сущности основных категорий деловой этики, не может связно ответить на вопросы, не справляется с анализом кейсов и не формулирует профессионально корректных выводов.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тестовые задания

1. Деловая этика регулирует прежде всего:

- а) только внешний вид работника;
- б) профессиональное поведение и способы взаимодействия;
- в) только юридические обязанности сторон;
- г) исключительно речевой этикет.

Правильный ответ: б.

2. Принцип, лежащий в основе этичного делового общения:

- а) давление ради результата;
- б) приоритет личной выгоды;
- в) уважение достоинства партнера по взаимодействию;
- г) сокрытие значимой информации.

Правильный ответ: в.

3. К манипулятивной коммуникации относится:

- а) открытое согласование интересов;
- б) использование скрытого давления;
- в) аргументированное обсуждение позиции;
- г) корректная обратная связь.

Правильный ответ: б.

4. Корпоративный кодекс этики нужен организации прежде всего для:

- а) замены трудового законодательства;
- б) фиксации ценностных и поведенческих ориентиров;
- в) сокращения числа должностных инструкций;
- г) отмены управленческой ответственности.

Правильный ответ: б.

5. Этичное управленческое решение предполагает:

- а) учет только интересов руководителя;
- б) равнодушие к последствиям для сотрудников;

- в) обоснованность, справедливость и уважение к людям;
- г) отказ от обратной связи.

Правильный ответ: в.

6. Нарушением деловой этики является:

- а) уважительное несогласие; б) аргументированная критика по существу; в) разглашение конфиденциальной информации без оснований; г) уточняющий вопрос на переговорах.

Правильный ответ: в.

7. В конфликтной ситуации этически корректное поведение предполагает:

- а) переход на личности; б) стремление унижить оппонента; в) анализ предмета разногласия и поиск приемлемого решения; г) использование слухов как аргумента.

Правильный ответ: в.

8. Для специалиста по управлению персоналом особенно значим принцип:

- а) избирательности отношения к работникам;
- б) справедливости и конфиденциальности;
- в) сокрытия мотивов решений;
- г) приоритета неформальных договоренностей над правилами.

Правильный ответ: б.

9. Межкультурная деловая коммуникация требует прежде всего:

- а) игнорирования культурных различий;
- б) навязывания единственного стандарта поведения;
- в) учета различий и уважения к иной коммуникативной норме;
- г) отказа от делового общения.

Правильный ответ: в.

10. Этическая проблема возникает тогда, когда:

- а) любое решение подробно регламентировано;
- б) необходимо выбирать между конкурирующими ценностями и интересами;
- в) отсутствует коммуникация вообще;
- г) решение не имеет последствий.

Правильный ответ: б.

Кейсовые задания

1. Сотрудник отдела персонала получил резюме кандидата с указанием личных обстоятельств, не относящихся к будущей работе. Руководитель просит не рассматривать кандидата именно по этим причинам. Проанализируйте ситуацию с точки зрения деловой этики и предложите профессионально корректное решение.

2. Руководитель просит HR-специалиста сообщить команде заведомо смягченную версию будущих изменений, чтобы избежать сопротивления. Оцените ситуацию с точки зрения этики деловой коммуникации и предложите корректную линию поведения.

Вопросы к зачету

1. Понятие и функции деловой этики.

2. Соотношение морали, права и деловой этики.
3. Базовые принципы этичного делового общения.
4. Этика устной и письменной коммуникации в организации.
5. Этические аспекты обратной связи и критики.
6. Этические основания управленческого решения.
7. Справедливость как принцип профессионального взаимодействия.
8. Этика лидерства и ответственности руководителя.
9. Этические аспекты конфликта и пути его разрешения.
10. Корпоративная этика и кодекс этики организации.
11. Этика работы с конфиденциальной информацией.
12. Этические риски в управлении персоналом.
13. Этика переговоров и недопустимость манипуляций.
14. Межкультурные аспекты деловой этики.
15. Деловая этика в карьерном консультировании.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» / зачтено выставляется, если студент демонстрирует системное знание содержания дисциплины, уверенно отвечает на вопросы, корректно выполняет тестовые задания и способен глубоко анализировать этические дилеммы и деловые ситуации, предлагая профессионально обоснованные решения.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» / зачтено выставляется, если студент в целом владеет материалом дисциплины, правильно выполняет основную часть тестовых заданий, способен анализировать деловые ситуации, но допускает отдельные неточности в аргументации или терминологии.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» / зачтено выставляется, если студент знает основные положения дисциплины и выполняет минимально достаточный объем заданий, однако отвечает неполно, затрудняется в анализе этических проблем и нуждается в наводящих вопросах.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» / не зачтено выставляется, если студент не владеет основными понятиями и принципами деловой этики, не справляется с тестовыми и кейсовыми заданиями и не может применить знания к профессиональным ситуациям.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов

1. «Сравнительный анализ современных моделей управления персоналом на примере российских организаций».
2. «Влияние демографических сдвигов, цифровизации рынка труда и постпандемийных изменений на численность, квалификационную структуру и мобильность персонала в организации».
3. «Методы согласования стратегии управления персоналом с бизнес-стратегией: анализ матрицы «стратегия организации — HR-решения»».
4. «Карта пути сотрудника как инструмент оптимизации жизненного цикла: разработка на примере выбранной организации».
5. «Распределение ролей между службой управления персоналом и линейными менеджерами: оценка зрелости HR-функции».
6. «Ключевые метрики HR-аналитики по жизненному циклу сотрудника: диагностическая и предиктивная аналитика в практике».
7. «Риски цифровизации управления персоналом: алгоритмическая предвзятость ИИ и защита персональных данных сотрудников».
8. «Принципы инклюзивности и психологической безопасности в управлении персоналом»
9. «Измерение благополучия сотрудников: корреляция индексов удовлетворённости с удержанием и производительностью».
10. «Прогнозирование персонала в стратегии управления персоналом: сценарии развития с учётом внешней среды и внутренних вызовов».

Кейсовые задания

Тема 1. Кейс: "Ритейлер МегаМаркет"

Российская сеть супермаркетов «МегаМаркет» насчитывает 500 магазинов по всей стране и имеет штат из 50 000 сотрудников, включая продавцов, кладовщиков, администраторов и менеджеров среднего звена. Исторически служба управления персоналом (УП) выполняла чисто административные функции: оформление трудовых договоров, ведение табелей учета рабочего времени, расчет отпусков и больничных листов, а также соблюдение формальных требований трудового законодательства. В 2024–2025 годах компания столкнулась с глубоким кризисом: текучесть кадров выросла до 35% (при отраслевом среднем показателе 17%), что привело к постоянной недоукомплектованности магазинов на 20–25%, снижению продаж на 12% за год и резкому увеличению жалоб клиентов на качество обслуживания из-за нехватки персонала в пиковые часы. Новый генеральный директор, приступивший к работе в январе 2026 года после смены собственников, поставил задачу радикальной трансформации: он требует от службы УП стратегического вклада в бизнес-рост, включая разработку программ удержания ключевых сотрудников, корпоративного обучения и мотивационных систем, интегрированных с целями компании. Однако линейные менеджеры магазинов воспринимают HR как "бумажный отдел", игнорируют их рекомендации по подбору и развитию, самостоятельно нанимая людей "по блату" или из ближайших окрестностей, что приводит к хаосу в стандартах качества персонала, неравномерной загрузке филиалов и конфликтам между центральным офисом и регионами. Бюджет службы УП ограничен 1,5% от фонда оплаты труда, корпоративная

культура остается консервативной и иерархической, а сопротивление изменениям со стороны топ-менеджмента усиливается отсутствием прецедентов успешных трансформаций в отрасли.

Вопросы

1. Какую модель управления персоналом следует внедрить в «МегаМаркет» и почему именно её?
2. Какие конкретные шаги нужны для перераспределения ролей между службой УП и линейными менеджерами в магазинах?
3. Как измерить успешность перехода HR к новой роли через систему KPI в течение первого года?

Тема 2. Кейс: "IT-компания КодПик"

IT-компания «КодПик», специализирующаяся на разработке программного обеспечения для банковского сектора, имеет 500 сотрудников, распределенных между головным офисом в Москве и региональными командами в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Новосибирске. В последние два года компания переживает острый кадровый кризис, вызванный комбинацией внешних факторов: демографическими сдвигами (сокращение числа молодых специалистов в IT из-за низкой рождаемости 1990-х, эмиграции и демографической ямы), где дефицит junior-разработчиков на рынке вырос втрое, достигнув 150 000 вакансий по России; цифровизацией рынка труда, когда фрилансеры и аутсорсинговые платформы (типа FL.ru и Upwork) предлагают удаленную работу с гибким графиком; и постпандемийными изменениями, включая массовый переход на гибридный формат, что спровоцировало отток 15% молодых сотрудников (возрастом до 30 лет) в пользу фриланса. Внутренняя среда отреагировала следующим образом: средний возраст персонала вырос с 29 до 38 лет, квалификационная структура сместилась от junior/middle к преимущественно middle/senior-разработчикам (junior теперь всего 10% штата), проекты задерживаются на 20–30 дней из-за нехватки "свежего" мышления, выручка упала на 8% несмотря на рост заказов, а внутренняя мобильность (перемещения между проектами) сократилась вдвое. Руководство фиксирует рост зарплатных ожиданий на 25%, но бюджет ФОТ ограничен, а корпоративная культура не адаптирована под поколенческое разнообразие.

Вопросы

1. Как демографические сдвиги, цифровизация и постпандемийные изменения повлияли на численность, квалификационную структуру и мобильность персонала «КодПик»?
2. Какие HR-меры помогут сбалансировать эти параметры внутренней среды организации?
3. Разработайте план адаптации структуры персонала под новые реалии внешней среды рынка труда на 2 года.

Тема 3. Кейс: "АвтоДетальПроизводство"

Производственная компания «АвтоДетальПроизводство» (выпуск автозапчастей для конвейеров, 3000 сотрудников на заводах в Поволжье: Тольятти и Самара) в 2025 году радикально изменила бизнес-модель: отказалась от массового производства стандартных деталей в пользу кастомизации под индивидуальные заказы европейских и азиатских автопроизводителей (BMW, Toyota), что требует инженеров высокого уровня с навыками

CAD/CAE-моделирования и 3D-печати. Однако стратегия управления персоналом осталась ориентированной на прежнюю модель: фокус на массовом найме низкоквалифицированных рабочих для конвейера (70% штата — операторы станков с з/п 60 тыс. руб.), без акцента на развитие инженерного корпуса. Результат — стратегический конфликт: текучесть среди инженеров достигла 25% (отраслевое среднее 12%), дефицит 150 специалистов привел к задержкам заказов на 40% (средний срок исполнения — 45 дней вместо 30), штрафам от клиентов на 15 млн руб. за квартал и упущенной выгоде в 50 млн руб. Бизнес-стратегия роста предусматривает увеличение выручки на 30% за счет новых контрактов, но HR не поддерживает её: программы развития сокращены, бюджеты на обучение урезаны на 20% (с 12 млн до 9,6 млн руб.), линейные директора цехов жалуются на несоответствие кадров задачам, а профсоюз угрожает забастовкой из-за переработок. Корпоративная культура фокусируется на дисциплине, а не на инновациях.

Вопросы

1. Как согласовать стратегию управления персоналом с новой бизнес-моделью по матрице «стратегия организации — HR-решения»?
2. Какие ключевые HR-инструменты внедрить для поддержки кастомизации производства?
3. Оцените риски несогласованности стратегий и предложите метрики для их мониторинга.

Тема 4. Кейс: "Банк ФинТраст"

Региональный коммерческий банк «ФинТраст» (сеть из 50 отделений в Центральном и Приволжском федеральных округах, 2000 сотрудников: от кассиров до менеджеров по кредитам) придерживается линейного подхода к карьере сотрудников: массовый найм на junior-позиции (выпускники вузов с минимальным опытом) → рутинная операционная работа без ротации → увольнение через 2–3 года по собственной инициативе. Нет системы развития и карьерного планирования: 40% новичков уходят в первый год (общая текучесть 28%, отраслевое среднее 15%), затраты на подбор и адаптацию составляют 5 млн руб. в квартал (включая рекламу вакансий, собеседования и обучение базовым навыкам). Сотрудники жалуются на отсутствие перспектив роста (опросы показывают удовлетворенность карьерой — 3,2/10), руководители отделений отмечают нехватку квалифицированных кадров для цифровых проектов (мобильное приложение, онлайн-кредиты), где требуется 100 специалистов с навыками Python и дата анализ. Руководство банка в марте 2026 года решило внедрить карту пути сотрудника как инструмент оптимизации жизненного цикла (от найма до выхода на пенсию или увольнения), но не понимает, как интегрировать её в существующие процессы управления персоналом. Средний срок службы сотрудника — 2,5 года против 5 лет у конкурентов (Сбер, ВТБ), бюджет на HR — 2% от ФОТ, корпоративная культура бюрократична с фокусом на комплаенс.

Вопросы

1. Разработайте карту пути сотрудника для «ФинТраст» от найма до выхода на пенсию или увольнения.
2. Какие «узкие места» в текущем жизненном цикле выявить и оптимизировать первыми?
3. Как связать карту пути с удержанием кадров и KPI эффективности службы УП?

Тема 5. Кейс: "Логистическая компания ЛогиВэй"

Логистическая компания «ЛогиВэй» (1500 сотрудников, 20 филиалов от Москвы до Владивостока) имеет жестко централизованную службу УП в головном офисе (15 специалистов: рекрутеры, инспекторы труда, аналитики), которая разрабатывает единые политики найма, оценки и мотивации, но линейные менеджеры филиалов систематически их игнорируют, предпочитая нанимать "по знакомству" или из локального рынка без проверки квалификации. Зрелость HR-функции низкая (уровень 2 по модели Гальбрайта): полное дублирование задач (центр и филиалы тратят в среднем 2 недели на одну вакансию), текучесть в филиалах — 30% (в центре — 12%), оборачиваемость кадровых решений — 45 дней (отраслевое среднее 25). Филиалы жалуются на бюрократию центрального офиса (одобрение вакансий занимает 5 дней), центр — на отсутствие контроля и стандартизации (в одном филиале з/п продавцов на 20% ниже нормы). Бюджеты расплывлены: центр получает 60%, но не имеет полномочий на аудит филиалов, линейные менеджеры не обучены HR-процессам (90% без сертификатов). Корпоративная культура децентрализована, сопротивление изменениям высокое из-за географической разбросанности, общий ФОТ — 450 млн руб./год.

Вопросы

1. Оцените зрелость HR-функции «ЛогиВэй» по моделям распределения ролей между центром и филиалами.
2. Предложите оптимальную организационную структуру взаимодействия службы УП и линейных менеджеров.
3. Какие изменения внедрить для повышения вовлеченности филиалов в кадровые процессы?

Тема 6. Кейс: "Фармацевтическая компания ФармаЗдоровье"

Фармацевтическая компания «ФармаЗдоровье» (производство лекарств и БАДов, 1200 сотрудников на двух заводах в Подмосковье) в 2025 году внедрила базовую HR-аналитику на базе 1С и Excel, но ограничилась метриками найма (время закрытия вакансий — 25 дней, стоимость найма — 50 тыс. руб./чел.). Предиктивные и комплексные метрики по жизненному циклу отсутствуют: текучесть выросла с 18% до 28% (особенно среди лаборантов и контролеров качества), корреляция с производительностью не отслеживается — выпуск продукции упал на 10% (с 2,5 млн упаковок до 2,25 млн), брак вырос на 5%. Данные разрознены (нет единой базы), дашбордов нет, аналитика пассивна и подается раз в квартал. Руководство требует связать HR с бизнес-KPI (выручка 12 млрд руб., план роста 15%), но служба УП (8 человек) не имеет инструментов для диагностики (eNPS — минус 10) или прогнозирования (дефицит 50 фармацевтов). Бюджет на аналитику — 3 млн руб./год, руководители цехов доверяют только операционным показателям (план/факт выпуска), а HR-данные считают "лишней статистикой" без влияния на производство.

Вопросы

1. Какие ключевые метрики по жизненному циклу сотрудника внедрить в «ФармаЗдоровье»?
2. Разделите диагностическую и предиктивную аналитику с примерами расчетов для этой компании.
3. Как связать HR-метрики с бизнес-KPI?

Тема 7. Кейс: "Сеть магазинов СвежийМаркет"

Российская сеть продуктовых магазинов «СвежийМаркет» (300 магазинов в 15 регионах, 10 000 сотрудников: продавцы, мерчендайзеры, логисты) в 2025 году внедрила ИИ-систему для автоматизированного скрининга резюме (обработка 5000 откликов/мес.), но столкнулась с серьезными сбоями: 15% отказов ложные (алгоритм предвзят к кандидатам из регионов — приоритет москвичам и петербуржцам с топ-вузами, игнорируя провинциальные), текучесть выросла на 10% до 32% из-за недоверия к процессу. Сотрудники жалуются на непрозрачность оценок производительности (ИИ ставит баллы без объяснений), профсоюз зафиксировал 2 утечки персональных данных (ФИО, паспорта, з/п) из облачного хранилища без шифрования, что привело к штрафу от Роскомнадзора в 1 млн руб. Бюджет на цифровизацию — 20 млн руб./год (30% на ИИ), но нет аудита алгоритмов, обучения персонала (цифровая грамотность — 40%) или политики конфиденциальности. Корпоративная культура консервативна, 70% сотрудников старше 40 лет сопротивляются цифровой трансформации.

Вопросы.

1. Какие риски цифровизации (алгоритмическая предвзятость, защита данных) выявлены в «СвежийМаркет»?
2. Предложите меры по аудиту ИИ и защите персональных данных сотрудников.
3. Как сбалансировать цифровую трансформацию с доверием и прозрачностью для персонала?

Тема 8. Кейс: "Нефтехимическая компания ЭкоНефть"

Российская нефтехимическая компания «ЭкоНефть» (добыча и переработка, 4000 сотрудников на заводах в Татарстане и Западной Сибири) с 2024 года активно продвигает экологическую повестку в рамках национального проекта «Экология» и обязательств по углеродной нейтральности к 2060 году: внедрены программы по снижению выбросов (минус 15% за год), энергоэффективности и рекультивации земель. Однако вовлеченность сотрудников в эко-инициативы на местах минимальна: на заводах и в офисах продолжают использовать одноразовый пластик (стаканчики, упаковка — 500 кг/мес.), сортировка мусора организована формально (контейнеры стоят, но заполняются вперемешку, переработка охватывает 20%), энергосбережение игнорируется (свет и техника оставляют на ночь, расход электроэнергии +10%). Опросы показывают низкую осведомленность (65% сотрудников не знают целей компании по экологии), сопротивление изменениям (70% считают это "дополнительной нагрузкой"), текучесть среди молодых специалистов (до 30 лет, 25% штата) — 22% из-за несоответствия личных ценностей. Служба УП запустила кампанию (плакаты, семинары), но без интеграции в KPI и мотивацию: бюджеты на эко-мероприятия — 8 млн руб./год (0,5% ФОТ), корпоративная культура ориентирована на добычу ("производство важнее"), а регулятор (Росприроднадзор, Минприроды) усиливает проверки с штрафами до 2 млн руб. за несоблюдение требований по обращению с отходами и искажение экологической информации.

Вопросы

1. Какие этические вызовы устойчивого развития выявлены в «ЭкоНефть» в контексте вовлечения персонала в экологические инициативы?
2. Разработайте принципы мотивации сотрудников на участие в офисных и производственных эко-практиках (отказ от пластика, сортировка мусора, энергосбережение).

3. Предложите HR-меры для интеграции экологических инициатив в корпоративную культуру, KPI и систему мотивации с оценкой эффективности.

Тема 9. Кейс: "Консалтинговая фирма КонсалтПро"

Консалтинговая компания «КонсалтПро» (Москва, 300 сотрудников: 200 аналитиков и менеджеров проектов, 80 партнеров и административного персонала, 20 стажеров) фиксирует массовое выгорание среди ключевых специалистов: по последнему опросу (январь 2026, охват 85%, 255 респондентов) 45% сотрудников имеют высокий уровень выгорания (индекс выгорания — 65/100), eNPS — минус 15 (средний по отрасли +5). Это коррелирует с текучестью кадров 22% за 2025 год (120 уволившихся, из них 70 — высокорезультативные сотрудники с опытом >2 лет; отраслевое среднее 14%), ростом времени на проект с 120 до 140 часов (+17%) и падением клиентских оценок с 4.5/5 до 4.1/5. Нет системной программы измерения благополучия: опросы проводятся раз в год с низкой откликаемостью (60% в прошлом году), гибкий график существует номинально (реально средний рабочий день — 12 часов, сверхурочные 20–30 ч/мес. не компенсируются), ДМС базовая (без психотерапии и программ благополучия, покрытие 70% штата). Руководители проектов давят на KPI (прибыль на проект — 2,5 млн руб., норма 95% выполнения), игнорируя фидбек (жалобы на токсичное лидерство — 30% опрошенных, конфликты в командах — 25%), удаленная работа хаотична (40% на смешанном графике без четких правил). Бюджет на благополучие — 5 млн руб./год (0,8% ФОТ 650 млн руб.), корпоративная культура с фокусом на результат любой ценой, средний возраст сотрудников — 32 года, 60% — женщины.

Вопросы

1. Как измерить благополучие сотрудников в «КонсалтПро» (индексы удовлетворённости, индикаторы рабочего выгорания)?
2. Какие факторы выгорания, ведущие к наиболее критичны в текущей ситуации компании?
3. Предложите программу повышения благополучия с метриками успеха и бюджетом.

Задания для практических занятий

Тема 1.

1. **Построение модели системы управления персоналом.**

Составить структурно-логическую схему HR-системы: цели, ключевые процессы, входы/выходы, роли участников, взаимосвязи между процессами.

Результат: схема + краткое пояснение (1–2 стр.) с обоснованием границ системы.

2. **Распределение ответственности (матрица RACI) по HR-процессам.**

Для 4–5 процессов (подбор, адаптация, оценка, обучение, вознаграждение) разработать матрицу ответственности между HR, линейными руководителями, сотрудником, руководством.

Результат: RACI-таблица + вывод о рисках “размывания” ответственности.

Тема 2.

3. **Анализ факторов среды и работа с кадровыми рисками.**

На основе открытых источников (рынок труда/отраслевые обзоры/статистика) выделить 6–8 факторов внешней среды и перевести их в формулировки кадровых

рисков (причина → риск → возможное последствие). Разработать план по снижению рисков.

Результат: реестр рисков + ранжирование по вероятности/влиянию; план по работе с рисками.

4. Верификация кадровых решений через сопоставление требований рынка труда и внутренних возможностей организации

Выбрать 1 целевую группу должностей (например, инженеры, продавцы, аналитики) и выполнить сопоставительный анализ: 1) извлечь из открытых источников (вакансии, профессиональные стандарты/квалификационные требования, отраслевые обзоры) требования рынка труда к данной группе должностей; 2) на основе внутренних материалов организации (если доступны) либо публичных описаний должностей (сайт/вакансии компании) зафиксировать текущие требования и условия со стороны работодателя (компетенции, опыт, условия труда, элементы EVP/предложения); 3) определить разрывы (по компетенциям, условиям, каналам привлечения, скорости закрытия, требованиям к обучению/адаптации) и сформулировать обоснованные направления HR-мер для их сокращения.

Результат: таблица
«требования рынка → текущая позиция работодателя → выявленный разрыв → управленческие последствия → предложения HR-мер», краткое методическое пояснение: источники, критерии отбора, ограничения сопоставимости данных.

Тема 3.

5. **Каскадирование целей:** “стратегия организации → цели HR”.
Построить дерево целей: 2–3 цели выбранной организации (по публичным материалам) → HR-цели → ожидаемые результаты.
Результат: дерево целей.

6. **Проектирование программы HR-мероприятий под HR-цель.**
Выбрать одну HR-цель и разработать программу мероприятий: состав, последовательность, целевые группы, ресурсы, контрольные точки, ожидаемые результаты.
Результат: дорожная карта HR-инициативы.

7. **Минимальный набор показателей для мониторинга одного HR-направления (без построения системы KPI)**

Выбрать одно направление из стратегии управления персоналом (например: подбор и укомплектованность; адаптация; обучение; оценка; мотивация и вознаграждение; удержание) и разработать минимальный мониторинговый набор показателей, разделённых на три группы: 1) результат (не более 3 показателей), 2) ход процесса (не более 3 показателей), 3) качество данных/риски интерпретации (2 показателя).

Для каждого показателя указать:

- определение (что именно измеряется);
- формулу расчета
- единицу измерения и периодичность;
- источник данных;

- одно ключевое ограничение интерпретации (при каких условиях показатель вводит в заблуждение).

Результат: таблица + краткий комментарий, почему выбран именно этот набор и какие управленческие решения он поддерживает.

Тема 4.

8. Карта пути сотрудника как аналитический инструмент.

Построить карту пути для одной категории персонала: этапы, точки взаимодействия, ожидаемые результаты этапа, возможные “узкие места”.

Результат: карта (таблица/схема) + перечень данных, необходимых для проверки узких мест.

9. Методология сбора обратной связи по этапам жизненного цикла.

Разработать матрицу получения данных: методы, показатели, проведение, работа с результатами.

Результат: план исследования+ пример анкеты.

Тема 5.

10. Сравнительный анализ организационных моделей HR-функции.

Сопоставить две модели по критериям: ответственность, скорость решений, качество сервиса, риски.

Результат: сравнительная таблица + вывод о применимости в разных условиях.

11. Проектирование ролей и компетенций HR (минимальная модель).

Сформировать набор ролей (3–5) и описать для каждой: ключевые задачи, зоны ответственности, требования к компетенциям, показатели результативности.

Результат: профили ролей (таблица).

Тема 6.

12. Методическая экспертиза готового набора HR-показателей.

Студент получает от преподавателя готовый перечень (10–12) HR-показателей (или извлекает его из публичного отчёта/дашборда организации) и проводит методическую экспертизу: проверяет, есть ли у показателя однозначное определение (что считается событием/единицей учёта); фиксирует, какие управленческие решения показатель может поддерживать и какие — не может; выявляет типовые риски искажения (двойной учёт, «разные знаменатели», несопоставимость периодов/групп, зависимость от правил учёта); предлагает корректирующие уточнения: формулировка определения, требование к источнику данных, правило включения/исключения наблюдений, комментарий по ограничениям интерпретации.

Результат: таблица.

13. Проверка корректности расчёта и сопоставимости HR-показателей.

На учебном наборе данных (выдаётся преподавателем) или на фрагменте отчётности студент: рассчитывает 3 базовых показателя по заданным определениям; выполняет контроль сопоставимости: единый период, единый состав группы, корректность знаменателя, корректность дат и классификаторов; выявляет минимум 5 типичных ошибок расчёта/учёта (например: неверный период включения, дубли, пропуски ключевых полей, несогласованность справочников, пересечения категорий) и показывает, как каждая ошибка влияет на значение показателя.

Результат: таблица расчетов и перечень «ошибка → как обнаружена → к чему приводит → как исправлять».

14. **Интерпретация HR-показателей и подготовка управленческого заключения.**
На основе набора показателей (из задания 13 или выданного преподавателем) подготовить управленческое заключение с обязательными элементами: 3–4 наблюдения (строго описательные, без причинных утверждений); 2–3 объяснительные гипотезы (что может стоять за динамикой/различиями); перечень дополнительных данных/проверок, необходимых для подтверждения/опровержения гипотез; две альтернативы управленческих действий (с указанием ограничений и рисков каждой); раздел «границы интерпретации»: что по имеющимся данным утверждать нельзя и почему.

Результат: аналитическая записка.

Тема 7.

15. **Формирование требований к цифровому решению для HR-процесса.**
Выбрать процесс и составить требования: функциональные, к данным, к доступам, к отчётности, к интеграциям.

Результат: спецификация требований.

16. **Оценка рисков цифровизации HR-процесса.**
Составить перечень рисков и меры управления.

Результат: реестр рисков + меры контроля и мониторинга.

Тема 8.

17. **Экспертиза HR-процедуры на соответствие этическим требованиям.**
Выбрать процедуру (подбор/оценка/сокращение/дисциплинарные меры) и провести анализ на предмет: соответствия ТК РФ, справедливости процедуры, недискриминации, конфиденциальности, прозрачности критериев.

Результат: заключение эксперта (1–2 стр.) + перечень корректирующих мер.

18. **Разработка минимального стандарта документирования этически чувствительных решений.**

Составить перечень обязательных элементов документации (критерии, обоснование, согласования, хранение, доступ, коммуникации), обеспечивающих проверяемость и снижение рисков.

Результат: стандарт/чек-лист (таблица).

Тема 9.

19. **Проектирование корпоративной социальной программы.**
Разработать концепцию программы (цели, целевые группы, состав льгот/мер, правила доступа, коммуникации, каналы обратной связи).

Результат: концепция программы (структурированный документ на 2–3 стр.).

20. **Оценка удовлетворённости и эффектов социальной программы.**
Сформировать систему оценки: показатели, источники данных, периодичность, метод сбора обратной связи, правила интерпретации и управленческие решения по результатам.

Результат: план оценки + структура инструмента измерения (анкета/опросник в виде тематических блоков).

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тест

- Какая модель управления персоналом предполагает участие HR в формировании и реализации стратегии организации?
 - Административная
 - Сервисная
 - Стратегическая**
- Какой признак наиболее корректно характеризует системный подход к управлению персоналом в организации?
 - Рассмотрение управления персоналом как взаимосвязанной подсистемы организации: анализ причинно-следственных связей и обратных связей между подбором, адаптацией, развитием, оценкой и вознаграждением; оценка решений по их эффекту для системы в целом**
 - Унификация HR-процедур на основе регламентов и стандартов с целью обеспечения единообразия исполнения во всех подразделениях
 - Установление целевых показателей по отдельным направлениям HR-деятельности и контроль их достижения по каждому направлению автономно
- Какова основная функция матрицы «стратегия организации — решения по персоналу»?

- A) Оценка психологического климата подразделений
 - B) Согласование ключевых кадровых решений с целями и приоритетами организации**
 - C) Формирование штатного расписания по нормативам численности
4. «Срок закрытия вакансии» (время от утверждения заявки на подбор до выхода кандидата на работу) в HR-аналитике применяется прежде всего для оценки:
- A) **оперативности и эффективности процесса подбора персонала**
 - B) результативности адаптации и скорости достижения плановой производительности новыми сотрудниками
 - C) уровня организационной приверженности работников и риска добровольных увольнений
5. Чем отличается диагностическая аналитика от описательной в управлении персоналом?
- A) Описательная отвечает на вопрос «почему», диагностическая — «что произошло»
 - B) Описательная фиксирует «что произошло», диагностическая анализирует «почему произошло»**
 - C) Описательная строит прогнозы, диагностическая — отчёты
6. Карта пути сотрудника в управлении персоналом используется прежде всего для:
- A) Расчёта фонда оплаты труда
 - B) Анализа опыта сотрудника через этапы и точки взаимодействия с организацией**
 - C) Оценки финансовой устойчивости компании
7. В рамках анализа опыта сотрудника (карта пути сотрудника) какие точки взаимодействия целесообразно выделять как приоритетные для диагностики и последующей корректировки процессов?:
- A) Все точки взаимодействия сотрудника с организацией в равной степени, независимо от их влияния на поведение и оценки сотрудника
 - B) Ограниченное число ключевых ситуаций взаимодействия, оказывающих наибольшее влияние на удовлетворённость и вовлечённость, а также на решения сотрудника о продолжении трудовых отношений**
 - C) Только формализованные мероприятия кадрового цикла (оформление приёма, испытательный срок, оценочные процедуры), поскольку они являются регламентированными и сопоставимыми по времени
8. В модели организации HR-функции с «объединённым центром обслуживания» основная роль ОЦО — это:
- A) Предоставление стандартизированных транзакционных сервисов**
 - C) Проведение организационной диагностики
 - C) Разработка кадровой стратегии
9. Оценка «зрелости» HR-службы в организации предназначена для:
- A) Определения уровня заработных плат по рынку
 - B) Выявления уровня развития HR-процессов и направлений улучшения функции**
 - C) Подсчёта затрат на подбор персонала
10. Какой риск наиболее характерен при использовании алгоритмов/ИИ в подборе персонала?
- A) Увеличение доли ручных операций и сроков согласования в процессе подбора

- В) Снижение точности планирования фонда оплаты труда из-за сезонных колебаний спроса на персонал
- С) **Систематическое преимущество или ограничение шансов отдельных групп кандидатов вследствие смещений обучающих данных и критериев**
11. Пульс-опросы в управлении персоналом — это:
- А) Годовой опрос удовлетворённости на 80–120 вопросов
- В) **Краткие регулярные измерения состояния/оценок сотрудников**
- С) Аттестация по итогам испытательного срока
12. Принцип процедурной справедливости в HR-процедурах означает прежде всего:
- А) Назначение премий по усмотрению руководителя
- В) **Прозрачность критериев и единообразие их применения**
- С) Обязательность материального поощрения по итогам периода
13. Психологическая безопасность в организации — это:
- А) Отсутствие конфликтов на рабочих местах
- В) Наличие инструктажей по охране труда
- С) **Состояние, при котором сотрудники не опасаются негативных последствий за высказывания и вопросы**
14. Социальное измерение устойчивого развития организации в контексте управления персоналом в наибольшей степени связано с:
- А) **условиями труда и занятости, охраной труда, равными возможностями и недискриминацией, развитием персонала и социальными гарантиями**
- В) снижением воздействия производственных процессов на окружающую среду
- С) механизмами корпоративного управления (система контроля, аудит, комплаенс)
15. Какой подход методологически наиболее обоснован для измерения благополучия сотрудников как управляемого показателя?
- А) Использование показателей отсутствий и обращений в медицинскую службу
- В) Экспертная оценка благополучия по мнению линейных руководителей
- С) **Комбинация стандартизированных опросных измерений и административных индикаторов**
16. Под корпоративными программами поддержки сотрудников (консультационной помощи) корректнее всего понимать:
- А) **Организованный работодателем доступ работников к конфиденциальной консультационной поддержке**
- В) Систему ускоренного продвижения сотрудников с высоким потенциалом
- С) Обязательное обучение по охране труда и проверку знаний
17. В рамках анализа новых форм занятости «портфельная карьера» наиболее корректно понимается как:
- А) последовательное должностное продвижение внутри одной организации при устойчивой занятости по одной роли
- В) **построение профессиональной траектории через сочетание нескольких ролей, проектов и форм занятости, с самостоятельным управлением рисками, развитием компетенций и доходом**
- С) занятость по краткосрочным договорам в различных сферах параллельно с работой на основном месте
18. Показатель «стоимость найма» отражает:
- А) Среднюю заработную плату новых сотрудников

- В) Совокупные затраты на закрытие вакансии, отнесённые к числу принятых сотрудников**
С) Стоимость обучения на одного сотрудника
19. Какой показатель следует использовать, если требуется **сопоставимо** оценить долю работников, которые **не прекратили трудовые отношения** с организацией в течение отчётного периода, при условии, что численность персонала в периоде изменялась?
- А) коэффициент оборота по приёму (доля принятых за период)
В) коэффициент удержания персонала
 С) коэффициент текучести персонала (доля выбывших по собственному желанию)
20. Какое требование является методологически необходимым при разработке корпоративной социальной программы, если организация ставит цель обеспечить адресность?
- А) установить единый набор мер поддержки для всех работников, дополнив его возможностью индивидуальных исключений по решению руководителя подразделения при наличии «особых обстоятельств»
В) зафиксировать целевые группы через профессионально релевантные критерии, определить правила доступа и подтверждения права, описать коммуникации и процедуру рассмотрения обращений
 С) определить целевые группы на основе добровольного самоотнесения работников к категориям получателей, предусмотрев последующую корректировку состава группы по результатам опросов удовлетворённости и обращаемости в программу

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 18–20 баллов (90–100% верных ответов)
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 15–17 баллов (75–89% верных ответов).
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 12–14 баллов (60–74% верных ответов)
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–11 баллов (менее 60% верных ответов)



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости, критерии оценивания

Тест

Выберите все правильные ответы

1. Какими законодательными и нормативными актами может регулироваться порядок противодействия коррупции в РФ в отношении государственных служащих:

- только нормами ФЗ №273 «О противодействии коррупции»;
- только нормами ФЗ №273 «О противодействии коррупции» и ФЗ №79 «О государственной гражданской службе»
- всеми перечисленными нормами: ФЗ №273 «О противодействии коррупции» и ФЗ №79 «О государственной гражданской службе», актами субъектов РФ.+

2. В каких случаях государственный служащий имеет право участвовать в управлении некоммерческой организации:

- при избрании единоличным исполнительным органом;
- в качестве представителя учредителя, коим выступает субъект Российской Федерации, имеющий долю в уставном капитале+
- при вхождении в коллегиальный орган управления.

3. В каких случаях государственный служащий имеет право принять подарок в ходе выполнения своих должностных обязанностей:

- если стоимость подарка не превышает 3 тысяч рублей;
- если подарок выражается в оказании услуг, оплате транспортных расходов, к примеру;
- если подарок вручен на официальном мероприятии.+

4. Имеет ли право государственный служащий принимать почетные звания от иностранных государств или международных организаций:

- Да, имеет право;
- Нет, не имеет права;
- Имеет право только с разрешения представителя нанимателя+

тест 5. Имеет ли право государственный служащий заниматься оплачиваемой деятельностью помимо государственной службы:

- Нет, не имеет;
- Да, имеет право;
- Да, имеет право с разрешения представителя нанимателя.+

6. Может ли государственный служащий открыть счет на члена семьи в банке за пределами Российской Федерации:

- Нет, не может ни при каких обстоятельствах;
- Да может, но тайно;
- Да, может, если жена проживает за границей, а служащий представляет интересы государства.+

7. Имеет ли право государственный служащий после увольнения заниматься трудовой деятельностью в организациях, которые курировались им в ходе выполнения должностных обязанностей:

- Нет, не имеет права, ни при каких обстоятельствах;
- Имеет, только с согласия специальной комиссии;+
- Имеет, если среднемесячная заработная плата не превышает 100 тысяч рублей.

8. В каких случаях государственный служащий может быть исключен из реестра, уволенных лиц:

- по истечении 3-х лет;
- при отмене акта, на основании которого данные гражданина были включены в реестр;+
- по окончании срока, который предусмотрен для разглашенных данных в качестве государственной тайны.

9. Могут ли родственники жены госслужащего работать с зятем в одном учреждении, относящимся к государственному органу:

- Нет, не могут ни при каких обстоятельствах;
- Да, могут, так как они родственники по свойству и не являются близкими;
- Да, могут, если не являются подчиненными либо же подконтрольными друг другу;+

10. Имеет ли права государственный служащий публично высказываться, в том числе в СМИ и давать оценки либо высказывать свои суждения:

- Да, имеет право;
- Нет, не имеет права;
- Да, имеет право, если это входит в его должностные обязанности.+

11. Имеет ли право государственный служащий быть совместителем в ином учреждении?

- Нет, не имеет права;
- Да, имеет право;
- Имеет право только с разрешения представителя нанимателя.+

12. Обязан ли государственный служащий представлять отчет о своих расходах:

- Да, обязан;
- Нет, не обязан;
- Обязан, но только если замешает должности, согласно утвержденному нормами закона перечнем.+

13. Что такое конфликт интересов для государственного служащего:

- конфликтная ситуация с коллегой по работе;
- личная заинтересованность при разрешении вопроса, входящего в круг должностных обязанностей;+
- соподчиненность с родственниками.

14. Утрата доверия государственного лица за совершенные коррупционные действия возможна только:

- за получение взятки в крупных размерах;
- наличие личной заинтересованности;
- во всех случаях предусмотренных ФЗ №273 без учета размера причиненного ущерба.+

15. Примером коррупционных действий можно назвать:

- преподавательскую деятельность за вознаграждение в качестве совместителя;
- получение любого подарка;
- использование служебного положения для получения выгоды в отношении родственников.+

16. Комиссия по соблюдению требований к служебному поведению государственного служащего обязана рассмотреть:

- все обращения, содержащие сведения о совершении коррупционных действий государственным служащим предоставленных в любой форме даже анонимные;
- все обращения, содержащие сведения о допущенных правонарушениях, включая уголовные и административные, совершенные государственными служащими;

- обращения, содержащие сведения о совершении коррупционных действий государственным служащим.+

17. Обязан ли государственный служащий лично присутствовать на заседании комиссии по соблюдению требований к служебному поведению:

- Обязан;
- Не обязан
- Может отказаться, при определенных обстоятельствах+

18. Решение комиссии по соблюдению требований к служебному поведению принимается:

- тайным голосованием;+
- открытым голосованием;
- единолично председателем комиссии.

19. К запретам, предусмотренным нормами ФЗ №79, относятся:

- совместная работа близких родственников;+
- публичные высказывания;
- участие в управлении некоммерческой организацией.

20. Государственный служащий обязан уведомить представителя нанимателя:

- обо всех случаях совершенных коррупционных действий;+
- только о склонении к коррупционным действиям лично государственного служащего;
- о коррупционных действиях, сведения о которых были получены в ходе исполнения должностных обязанностей.

21. К взысканиям, которые предусмотрены за совершение коррупционных действий, независимо от их тяжести относятся:

- дисциплинарные взыскания в виде выговора, строго выговора либо же увольнения;+
- понижение в должности либо же снижении чина, классности;
- отмене выплаты премии.

22. Государственный служащий обязан предоставлять сведения о доходах следующих членов семьи:

- всех близких родственников, включая родителей, а также сестер и братьев;
- на всех родственников и по свойству, в том числе тещу, тестя;
- на супругу и детей.+

23. Государственному служащему не запрещено:

- занимать оплачиваемую должность в Профсоюзной организации при государственном аппарате;+
- быть представителем по делам третьих лиц в государственном органе;
- быть членом ревизионной комиссии в организации, при условии, что часть уставного капитала принадлежит РФ.

24. Государственный служащий, признанный виновным в совершении коррупционных действий не может занимать государственные должности впоследствии:

- только по решению суда;+
- на основании решения комиссии по соблюдению требований к служебному поведению;
- после включения в реестр лиц, уволенных в связи с утратой доверия.

25. При трудоустройстве на новую должность после увольнения с государственной службы гражданин обязан уведомить:

- представителя нанимателя о намерении заключить трудовой договор;
- комиссию по соблюдению требований к служебному поведению;+

- подразделение кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

Примерная тематика рефератов

1. Компетенции органов прокуратуры в сфере противодействия коррупции.
2. Компетенции органов внутренних дел в сфере противодействия коррупции.
3. Компетенции органов Федеральной службы безопасности в сфере противодействия коррупции.
4. Компетенции органов налоговых и регистрационных органов в сфере противодействия коррупции.
5. Взаимодействие с правоохранительными и иными государственными органами в сфере противодействия коррупции.
6. Запреты в системе государственной и судебной власти.
7. Основы организации государственной и судебной власти в свете борьбы с коррупцией.
8. Функционирование и развитие государственной и судебной власти в свете борьбы с коррупцией.
9. Особенности профилактики коррупционных преступлений, совершаемых в государственных органах.
10. Особенности профилактики коррупционных преступлений, совершаемых в судебной власти.
11. Понятие коррупционных преступлений.
12. Виды коррупционных преступлений.
13. Влияние коррупционных преступлений на нормальное функционирование и развитие экономики.
14. Взаимосвязь коррупционных преступлений с иными видами преступной деятельности.
15. Объективные и субъективные признаки некоторых видов коррупционных преступлений.
16. Злоупотребление должностными полномочиями: понятие, признаки, вопросы квалификации (ст. 285 УК РФ).
17. Превышение должностных полномочий (ст. 286 УК РФ).
18. Социально-правовые условия и проблемы криминализации взяточничества.
19. Получение взятки (ст. 290 УК РФ).
20. Понятие взятки.
21. Формы использования лицом, получившим взятку, своего служебного положения.
22. Обстоятельства, отягчающие уголовную ответственность за получение взятки.
23. Особенности квалификации рассматриваемого преступления, совершенного в соучастии, с вымогательством предмета взятки и в крупном размере.
24. Дача взятки: основной и квалифицированный составы преступления (ст. 291 УК РФ).

25. Злоупотребление полномочиями лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации (ст. 201 УК РФ).
26. Коммерческий подкуп (ст. 204 УК РФ).
27. Понятие и формы коммерческого подкупа. Предмет преступления. Квалифицирующие признаки.
28. Понятие коррупции с криминологических позиций.
29. Виды и формы проявления коррупционной преступности.
30. Уголовно-правовые проявления организованной коррупции. Подкуп государственных служащих как основной вид проявлений организованной коррупции.
31. Деятельность корруптеров (профессиональных субъектов подкупа).
32. «Откат» в сфере коммерческой службы. Коррупция как следствие общих и специфических процессов детерминации преступности, связанной с государственной службой.
33. Специфичные причины и условия коррупционной преступности.
34. Общее предупреждение коррупционной преступности.
35. Особенности предупреждения коррупции как средства становления и укрепления общественных отношений современной России.
36. Создание социальной опоры рыночных отношений государства.
37. Специальное предупреждение коррупционной преступности.
38. Обеспечение материального содержания государственных служащих.
39. Создание системы контроля доходов и расходов государственных служащих.
40. Правовое регулирование противодействия коррупции в России.
41. Основные положения Национальной стратегии противодействия коррупции на 2021-2024 годы.
42. Противодействие коррупции на государственной службе.
43. Ретроспектива формирования и совершенствования антикоррупционной политики.
44. Особенности проявления коррупции в различных условиях государственного развития России.

Тематика вопросов для обсуждения

1. Системный подход к определению коррупции и ее взаимосвязей.
2. Законодательное становление антикоррупционной политики.
3. Меры по противодействию коррупции в России.
4. Понятие, признаки и значение соучастия в преступлении.
5. Уголовно-правовой анализ сложных форм соучастия в преступлениях
6. Коррупционная составляющая в криминальной деятельности организованных групп и преступных сообществ.
7. Квалификация преступлений коррупционного характера, совершенных в составе организованных групп и преступных сообществ.

8. Организация преступного сообщества или участие в нем, совершенные лицом с использованием своего служебного положения.
9. Уголовная ответственность организаторов, а также иных участников организованных групп и преступных сообществ.
10. Создание механизмов, позволяющих эффективно влиять на состояние коррупции в государстве.
11. Международное сотрудничество России в области противодействия коррупции.
12. Компетенции Федеральной миграционной службы в сфере противодействия коррупции.
13. Компетенции Федеральной таможенной службы в сфере противодействия коррупции.
14. Компетенции Следственного комитета Российской Федерации в сфере противодействия коррупции.
15. Понятие, признаки и значение соучастия в транснациональном преступном сообществе.
16. Организация транснационального преступного сообщества или участие в нем, совершенные лицом с использованием своего служебного положения.
17. Создание системы контроля доходов и расходов муниципальных служащих.
18. Создание системы контроля доходов и расходов служащих правоохранительных и правоприменительных органов.

Практические задания

Компетентностно-ориентированная задача №1

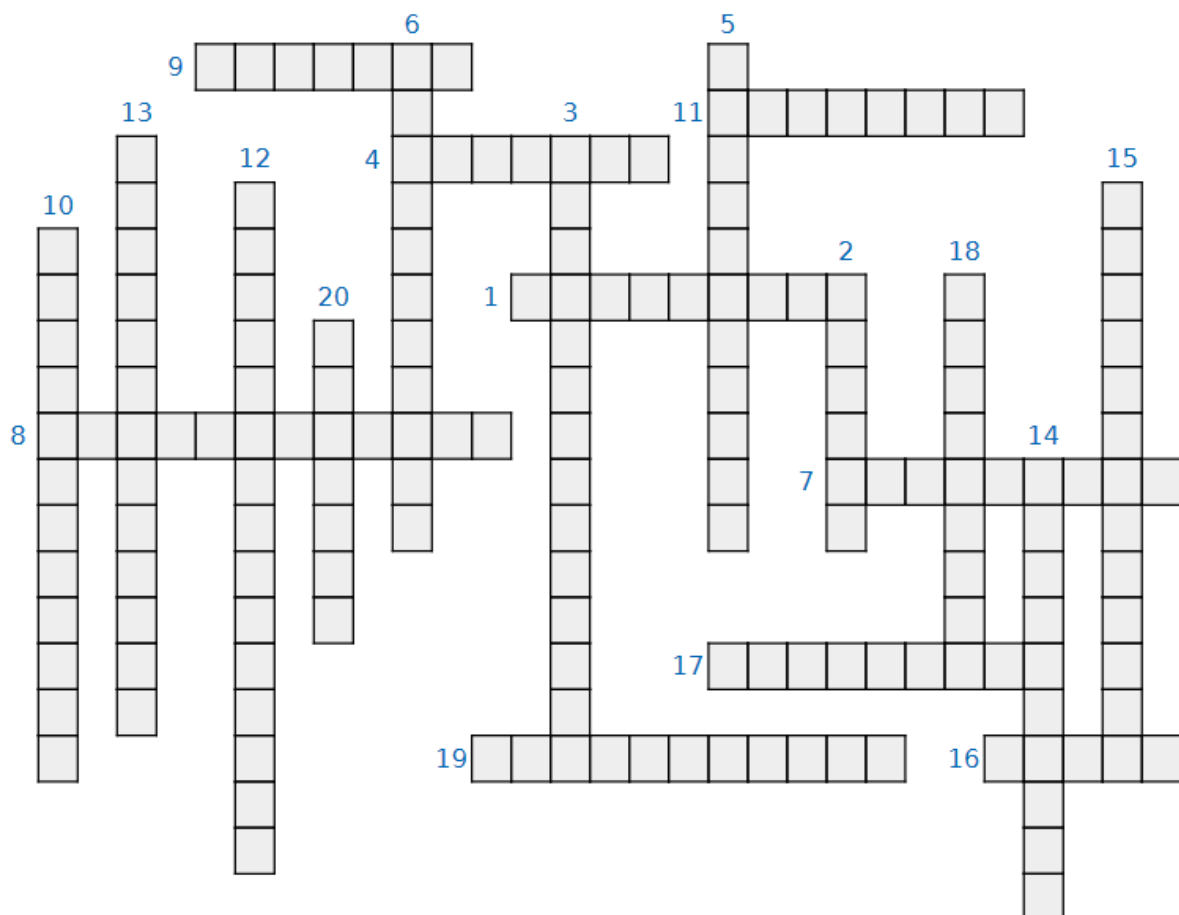
Государственный служащий А. А. Яковлев подал заявление с просьбой предоставить ему отпуск по личным обстоятельствам сроком на 10 суток в связи с рождением ребенка. Руководитель департамента отказал Яковлеву в подписании его заявления, мотивируя это тем, что рождение ребенка не входит в перечень обязательных оснований для предоставления отпуска. Тогда Яковлев пришел к нему снова с бутылкой дорогого коньяка за 2600 рублей, отдал ее, после чего руководитель разрешил ему уехать в отпуск. Как можно квалифицировать действия данных служащих? Совершил ли руководитель преступление, предусмотренное ст. 290 УК РФ (получение взятки)? Влияет ли стоимость переданного имущества (2 600 руб.) на квалификацию такого действия в качестве коррупционного?

Компетентностно-ориентированная задача №2

Секретарь-референт начальника отдела государственных закупок Министерства Ласточкина задержана при получении 5 млн рублей от гражданина Дятлова. Из заявления гражданина Дятлова следует, что указанная сумма им передана согласно ранее достигнутой договоренности с непосредственным руководителем Ласточкиной, который взамен обещал ему содействие в получении государственного заказа на поставку медицинского оборудования на сумму 450 млн рублей. Ласточкиной было разъяснено, что в случае активного сотрудничества со следствием она будет освобождена от уголовной ответственности, после чего она раскаялась в содеянном и активно участвовала в совершении действий, направленных на изобличение причастных к совершенному

преступлению лиц. Подлежит ли Ласточкина освобождению от уголовной ответственности?

Кроссворд «Коррупция»



1. Он привлекается осторожными взяточниками.
2. Название законодательного акта, который содержит систематизированные нормы какой-либо отрасли или нескольких отраслей
3. Как называется скрытое или открытое требование должностного лица дать ему взятку под угрозой совершения действий, которые могут причинить ущерб законным интересам гражданина?
4. Коррупция, которая распространена на среднем и низшем уровнях и связана с постоянным, рутинным взаимодействием чиновников и граждан.
5. Кто утвердил Национальную стратегию по борьбе с коррупцией?
6. Как называется перевоз через границу запрещенных товаров с использованием своего должностного положения?
7. Одна из главных системных угроз безопасности Российской Федерации.
8. Определите, какой с функциональной точки зрения коррупция представляет собой обмен ресурсами?
9. Название коррупционных схем, основанных на вымогании денег у бизнеса органами

государственного контроля.

10. Как называют человека, который дает взятку?
11. Преступление против собственности, самостоятельная форма хищения, заключающееся в изъятии части имущества, вверенного виновному, и безвозмездного обращения его в пользу третьих лиц или потребление (расходование) самим виновным.
12. Так называются меры по устранению последствий коррупции.
13. Как называется среднее число взяток в год, приходящих на одного произвольного взяткодателя в этом году?
14. Как называется деятельность по распространению антикоррупционных идей и взглядов с целью формирования антикоррупционного мировоззрения и поведения?
15. Как называется хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путём обмана или злоупотребления доверием?
16. Что понимается под нормативно-правовым актом, который принимается в особом порядке органом законодательной власти или референдумом, обладает высшей юридической силой и регулирует наиболее важные общественные отношения?
17. Определите, какой показатель свидетельствует об уровне латентности коммерческого подкупа во взяточничестве?
18. Комплексная мера антикоррупционной политики, обеспечивающей согласованное применение правовых, экономических, образовательных, воспитательных, организационных и иных мер, направленных на предупреждение коррупции, достижение наибольшей эффективности мер пресечения, ответственности и возмещения вреда, причиненного коррупционными правонарушениями — это антикоррупционная _____.
19. Как называется система органов, осуществляющих от имени государства надзор за соблюдением законодательства, прав, свобод человека и гражданина?
20. Название вида коррупции, который возникает при взаимодействии власти и бизнеса.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно/Не зачтено	Обучаемый продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения не сформированы.
Удовлетворительно/зачтено	Обучаемый продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в неполном объеме, и характеризуются осознанностью, освоенностью, самостоятельностью со стороны обучающегося.
Хорошо/зачтено	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он демонстрирует полное знание программного материала, грамотно и, по существу, излагает его, не допуская существенных неточностей. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, характеризуются осознанностью, но не отличаются обобщенностью и инициативностью.
Отлично/зачтено	Обучаемый продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные, четко и логически стройно

	излагает свою позицию, умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, и характеризуются высоким уровнем осознанности, освоенности, обобщенности, самостоятельности и инициативности со стороны обучающегося.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине **зачет**

Вопросы к зачету

(оцениваемые компетенции (индикаторы): УК-11

1. Понятие и признаки коррупции.
2. Историко-правовой анализ противодействия коррупции.
3. Нормативная правовая база противодействия коррупции в современной России.
4. Противодействие коррупции по видам российского законодательства.
5. Антикоррупционная экспертиза: понятие, субъекты, порядок проведения, заключения.
6. Правовые основы противодействия коррупции в зарубежных странах.
7. Правовое положение и статус государственного служащего.
8. Правовое положение и статус муниципального служащего.
9. Факторы, влияющие на формирование коррупциогенного сознания государственного и муниципального служащих.
10. Основные коррупционные риски. Способы преодоления коррупционных рисков на государственной и муниципальной службе.
11. Экономические, социальные, правовые, нравственно-психологические и организационно-управленческие детерминанты коррупции в современной России.
12. Основные виды коррупционных деликтов, правонарушений и преступлений, их характеристика в современной России.
13. Понятие и виды юридической ответственности за коррупционные правонарушения.
14. Проблемы упорядочения государственных функций.
15. Полномочия государственных и муниципальных органов в сфере противодействия коррупции.
16. Использование административных процедур и регламентов. Устранение административных барьеров.
17. Оперативно-розыскная деятельность по выявлению и пресечению коррупционных преступлений.
18. Расследование уголовных дел о коррупционных преступлениях.
19. Органы прокуратуры и иные правоохранительные органы в сфере противодействия коррупции.

20. Отношение к коррупции в разных слоях общества. Динамика массового сознания граждан и коррупция.
21. Преодоление правового нигилизма и повышение правовой культуры граждан. Формирование антикоррупционной мотивации.
22. Роль общественных объединений и СМИ в борьбе с коррупцией.
23. Взаимодействие институтов гражданского общества с органами государственной власти и местного самоуправления в сфере противодействия коррупции.
24. Международные нормативные правовые акты по противодействию коррупции.
25. Участие России в деятельности международных организаций по противодействию коррупции.
26. Международный и зарубежный опыт организации антикоррупционного обучения.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 18–20 баллов (90–100% верных ответов)

«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 15–17 баллов (75–89% верных ответов).
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 12–14 баллов (60–74% верных ответов)
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–11 баллов (менее 60% верных ответов)



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов

1. Организация как функция менеджмента
2. Мотивация деятельности в менеджменте
3. Координация и контроль в системе менеджмента
4. Эффективность менеджмента
5. Сущность и виды управленческих решений
6. Процесс принятия и реализации управленческих решений
7. Методы принятия управленческих решений
8. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента
9. Основы управления персоналом
10. Кадровая политика в организации
11. Управление карьерой в организации
12. Управленческая проблема.
13. Основные функции менеджмента.
14. Типы менеджмента.
15. Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях.
16. Внешняя среда.
17. Корпоративная культура в современных условиях.
18. Международная среда бизнеса.
19. Выход на международные рынки.
20. Многонациональные корпорации.
21. Менеджмент в глобальном масштабе.
22. Управление этикой и социальной ответственностью компании.
23. Предпринимательство и среда.
24. Цели и планы организации.
25. Стратегическое мышление.
26. Разработка стратегии на корпоративном уровне.
27. Формирование стратегии на уровне подразделений.
28. Формулирование стратегии на функциональном уровне.
29. Различные типы решений и проблем.
30. Модели принятия решений.
31. Этапы принятия решений.
32. Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.
33. Вертикальная организационная структура.
34. Характерные черты руководителя
35. Менеджмент в глобальном масштабе.

Кейсовые задания

Ситуация 1.

Вам как руководителю предприятия необходимо заполнить два вакантных места: начальник отдела маркетинга и руководителя группы учета и контроля планового отдела. Постройте (письменно) модели этих менеджеров, отразив в них требования, которые вы будете предъявлять претендентам на должности, включая способности предстоящей деятельности, теоретические навыки и практические навыки, темперамент, здоровье и

другие качества, необходимые для успешной работы в новой должности. Сравните обе созданные вами модели.

Итак, начальник отдела маркетинга должен быть...

Руководитель группы учета и контроля планового отдела должен преимущественно обладать следующими личностными свойствами:...

Далее. Вы создали модель руководителей двух подразделений. Объявите конкурс на замещение этих вакантных должностей, а в качестве претендентов используйте ваших знакомых. Примените бальный метод, выберите наиболее достойного претендента на каждую должность.

Ситуация 2.

Разберите две достаточно стандартные для студенческой группы ситуации. В письменном виде сделайте план работы группы.

1. Группе необходимо выполнить определенный объем работ по благоустройству территории колледжа. Кто должен возглавить студенческую рабочую группы? Как будет организована подготовка к работе?

2. Студенческая группа решила провести вместе очередной праздник. Как будет организована подготовка к празднику, кто её возглавит, и будет управлять ситуацией?

Ситуация 3.

Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. Решив трудную и важную задачу в своей жизни, наградите себя свободным временем, чтобы «расслабиться».

Возможно, это один из самых важных планов вашей жизни!

Ситуация 4.

На участок поступила молодая работница с неуравновешенным характером. Резкость ее обращения с другими рабочими является причиной возникновения конфликтной ситуации. Какие действия должен предпринять начальник участка для улучшения психологического климата.

Ситуация 5.

Мастер выдал работнику, пользующемуся в коллективе авторитетом, наряд на “невыгодную” работу. Рабочий наотрез отказался. Проанализируйте ситуацию. Каковы Ваши действия на месте мастера в данной ситуации.

Ситуация 6.

Вышестоящая организация требует представления отчета, в котором используются материалы четырех отделов. Руководитель назначает начальника одного из этих отделов ответственным за сбор информации к определенному сроку. Все начальники, кроме одного, сдали свои материалы. Ответственный неоднократно напоминал нарушителю, но безуспешно. “Выйти” на руководителя не удалось, тот был в командировке. В результате работа была сорвана. Руководитель наказывает ответственного, невзирая на объяснение причин. Проанализируйте данную конфликтную ситуацию. Какие ошибки допустил руководитель, делегируя полномочия своему подчиненному.

Ситуация 7.

В коллективе работают три специалиста одинакового уровня квалификации.

Освобождается должность руководителя этого подразделения. Все трое претендуют на эту должность. Возникает острое соперничество, слухи, интриги. В чем причина конфликтной ситуации. Какие недостатки имеет существующая в организации система формирования кадрового резерва.

Ситуация 8.

Мастер вызвал рабочего и стал его отчитывать за опоздание. Рабочий ссылался на плохую работу транспорта. Мастер не принял объяснений и объявил выговор нарушителю. Назавтра нужно было остаться на сверхурочную работу, но работник мастеру в этой просьбе отказал. В результате работа была сорвана. Проанализируйте данную ситуацию. Что означает понятие “баланс власти”.

Ситуация 9.

Вы – мастер участка, где выполняется срочный заказ. Все рабочие (30 человек) работали хорошо. Размер премии, подлежащей распределению, составляет 30000 руб. Как бы Вы распределили премию.

Ситуация 10.

Старший по должности сотрудник дает мне срочное задание, которое я принимаюсь выполнять немедленно. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, принес задание, тоже срочное. Я объясняю, что выполняю срочную работу и не могу сию минуту взяться за новое задание. Он настаивает, я отказываю. Он идет жаловаться начальнику, но того нет, он возвращается и продолжает настаивать на своем. Разговор пошел на повышенных тонах, после чего я наделала ошибок в работе и в итоге оказалась недоволен и первый сотрудник. Сформулируйте причину данной конфликтной ситуации. Что явилось инцидентом. Как предотвратить подобные ситуации.

Задания для практических занятий

Тема 1.

1. Построение модели системы управления организации.

Составить структурную схему организации: численность персонала, функциональные связи, роли.

Результат: схема + краткое пояснение (1–2 стр.).

2. Построение модели информационных связей в организации по основным процессам.

Для 4–5 процессов, взаимосвязь «сотрудник-руководство».

Результат: таблица + пояснение

Тема 2.

3. Анализ методов менеджмента.

На основе лекционного материала составить «портрет» каждого из методов управления с указанием сильных и слабых

Результат: Таблица с положительными и отрицательными характеристиками каждого из методов управления.

Тема 3.

4. Описать мотивационный процесс на примере организации.

Построить мотивационную структуру, вариативность которой содержит различные личностные направления:

Результат: Мотивационная структура+ описание.

5. **Провести анализ теорий мотивации.**
 Выбрать 2-3 теории мотивации, дать историческую справку и адаптацию к современным условиям
Результат: сравнительный анализ теорий мотивации.

6. **Процессуальные теории мотивации и их применение в организациях**

Выбрать несколько процессуальных теорий мотивации, дать им сравнительную характеристику, с указанием положительных и отрицательных моментов для деятельности организации. Оформить результаты в сравнительной таблице
Результат: таблица + краткий комментарий.

Тема 4.

7. **Отличия лидера и менеджера в профессиональной деятельности.**
 определить отличия лидера в организации и менеджера. Составить отличительные признаки и их влияние на деятельность организации в целом.
Результат: таблица/схема + перечень отличительных характеристик.

8. **Сравнительный анализ традиционных концепций лидерства.**
 Разработать «портрет» каждого из типов лидера, на основе открытых источников литературы привести примеры, определить положительные и отрицательные стороны каждой из концепций.
Результат: сравнительный «портрет» + пример из жизни.

9. **Составить «дерево риска» для организации.**
 Проанализировать возможные риски для организации в настоящее время проранжировать их, определить узлы событий и графично представить. Описать возможные пути минимизации рисков для организации.
Результат: визуальное представление иерархии рисков+ описание путей решения.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного

	материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тест

Задание 1

Объектом менеджмента как науки являются

люди в организациях

совокупность отношений между людьми в организации

предприятия

неформальные организации

фирмы

Задание 2

Главное в менеджменте –

определение целей деятельности фирмы на перспективу

осуществление функции контроля

мотивация управленческого персонала

организация деятельности подразделений

Задание 3

Представители школы _____ в отличие

от рационалистов основное внимание сконцентрировали на путях

совершенствования

управления людьми (мотивация). На основе социальных экспериментов они

доказали, что

можно добиться высоких результатов труда не только за счёт повышения

заработной

платы, но и за счет создания благоприятного морально-психологического климата,

внимания и забот руководителей о подчиненных. Представители: М.Фоллетт,

Э.Мэйо,

Паркер

Ответ: человеческих отношений

Задание 4

Культура менеджмента отличительной особенностью стратегии которого является

ориентация на отдаленное будущее, готовность к постоянным изменениям,

нацеленность

на требования внешней среды

японский менеджмент

европейский менеджмент

российский менеджмент

американский менеджмент

Задание 5

Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей, называется

формальной организацией

неформальной организацией

сложной организацией

простой организацией

Задание 6

Импульсы воздействия, направляемые субъектом управления объекту управления, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления

управленческие команды

информационные потоки

функции управления

объекты управления

Задание 7

Роль менеджмента, распадающаяся на ролевое поведение и ролевые ожидания

социальная

информационная

базовая

вспомогательная

Задание 8

Методы менеджмента, которые предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества

экономические

социально-психологические

программно-целевые

организационные

Задание 9

Разработка методических указаний, инструкций и рекомендаций по вопросам управления

организационно-методическое инструктирование

положение о предприятии

организационное регламентирование

организационное нормирование

Задание 10

Выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды

производственные результаты

социальные результаты

приведенные затраты

социально-психологические результаты

Задание 11

Выбирая себе заместителя, нужно стремиться к тому, чтобы он хорошо знал

область деятельности и по своим психологическим чертам был
противоположностью руководителю
во многом похожим на руководителя
схожим с руководителем в по некоторым чертам
«копией» руководителя

Задание 12

Одна из основных групп функций менеджмента, включающая маркетинг, НИОКР, производство, кадры, финансы, основные фонды
конкретные области управления
информационная
общее управление
управление структурой предприятия

Задание 13

Функция планирования, охватывающая все действия, которые улучшают отношения организации с ее окружением
адаптация к внешней среде
внутренняя координация
организационное стратегическое предвидение
распределение ресурсов

Задание 14

Принцип, которому необходимо следовать при построении организационной структуры управления, который предполагает, что каждому звену организационной структуры управления надо предоставить столько полномочий, сколько необходимо для эффективной деятельности
оптимальной централизации
экономичности
компетентности
системности

Задание 15

Теория мотивации, суть которой в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами

Л. Портера-Э. Лоулера

Герцберга Ф.

Маслоу А.

Врума В.

Задание 16

Контроль, целью которого является получение информации о деятельности работников, которых необходимо поощрить за достигнутые результаты
заключительный
стратегический
предварительный
текущий

Задание 17

От качества производства и управления зависят
затраты на производство товаров

объем сбыта
эффективность управления
цена на товары и услуги

Задание 18

Доля, которую занимают коммуникации в ряду главных причин трудностей в управлении

70%

50%

30%

10%

Задание 19

Признак классификации, по которому различают управленческие решения стратегического характера и тактического

направленность

степень обязательности

временной признак

повторяемость

содержание

объект управления

ответственность

Задание 20

Этап принятия управленческого решения, содержанием которого является анализ эффективности вариантов решения и оценка влияния неуправляемых параметров

выбор лучшего варианта

разработка вариантов решения

обоснование стратегии решения проблемы

формулирование целей решения проблемы

выявление и определение причин возникновения проблемы

сбор информации о возможных проблемах

корректировка и согласование решения

реализация решения

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 18–20 баллов (90–100% верных ответов)
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 15–17 баллов (75–89% верных ответов).
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 12–14 баллов (60–74% верных ответов)
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–11 баллов (менее 60% верных ответов)

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

1. Сущность менеджмента (определение, объект, предмет).
2. Особенности управленческого труда.
3. Задачи менеджмента.

4. Функции менеджера.
5. Роль менеджера.
6. Основные концепции науки управления.
7. Общие характеристики организации.
8. Менеджмент в условиях рынка.
9. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности.
10. Экономический механизм менеджмента.
11. Менеджмент как аппарат управления.
12. Менеджмент как различные уровни аппарата управления.
13. Менеджмент как управление персоналом.
14. Модели менеджмента.
15. Японская модель менеджмента.
16. Американская модель менеджмента.
17. Европейский менеджмент.
18. Российский менеджмент.
19. Планирование как функция менеджмента.
20. Миссия организации.
21. Формулировка целей организации.
22. Основные этапы стратегического управления.
23. Этапы организационного проектирования.
24. Виды организационных структур.
25. Адаптивные организационные структуры.
26. Бюрократические организационные структуры.
27. Линейные и функциональные связи.
28. Дивизиональная структура организации.
29. Построение организации по функциональному признаку.
30. Построение организации по продуктовому признаку.
31. Региональная организационная структура.
32. Проектная организационная структура.
33. Матричная организационная структура.
34. Мотивация персонала.
35. Иерархия потребностей по А. Маслоу.
36. Сущность функции контроля в менеджменте.
37. Стадии процесса контроля в менеджменте.
38. Виды управленческого контроля.
39. Этапы развития трудового коллектива.
40. Деятельность по управлению персоналом
41. Экономический подход к управлению персоналом
42. Органический подход к управлению персоналом
43. Гуманистический подход к управлению персоналом
44. Организационные культуры как объект управленческой деятельности
45. Механизмы и инструменты процесса целеполагания
46. Сравнительная оценка подходов к управлению персоналом
47. Понятие кадровой политики
48. Типы кадровой политики
49. Этапы построения кадровой политики
50. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия
51. Условия разработки кадровой политики

- 52. Структуры кадровой службы
- 53. Функции службы персонала
- 54. Полномочия службы персонала
- 55. Аттестация персонала.
- 56. Этапы аттестации
- 57. Принципы формирования и источники кадрового резерва
- 58. Типы кадрового резерва
- 59. Управление деловой карьерой
- 60. Этапы управления деловой карьерой



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очная, очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов

1. Менеджер, его задачи и основные области деятельности.
2. Компетенции менеджера.
3. Профессиональные навыки менеджера.
4. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя.
5. Российские предприниматели и менеджеры – стили руководства.
6. Кросс – культурные различия в менеджменте (сравнительный менеджмент).
7. Эволюция управленческой мысли, развитие теории управления.
8. Современные тенденции развития менеджмента.
9. Характерные черты менеджмента в условиях формирующейся рыночной экономики в России.
10. Русская модель управления.
11. Особенности деятельности российского менеджера в современных условиях.
12. Портрет преуспевающего российского менеджера.
13. Современная практика управления российскими предприятиями.
14. Социальная ответственность менеджмента.
15. Экономические методы управления предприятием.
16. Методы организационно-стабилизирующего воздействия на предприятии.
17. Социально-психологические методы управления организацией.
18. Личность и коллектив в современном менеджменте.
19. Управление по целям (результатам).
20. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
21. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
22. Внутренняя и внешняя среда организации.
23. Стратегическое планирование деятельности современной организации.
24. Тенденции развития организационных структур управления.
25. Централизация и децентрализация в организации менеджмента.
26. Новые тенденции в организации менеджмента компаний.
27. Делегирование полномочий – главный инструмент организации деятельности руководителя.
28. Эффективное делегирование менеджером своих задач и полномочий.
29. Принципы управления и их развитие в современных условиях.
30. Управление временем.
31. Тайм – менеджмент. Искусство планирования и управления временем.
32. Информационное обеспечение управления организацией.
33. Искусство делового общения.
34. Методы коммуникации в организации.
35. Факторы эффективности организационных коммуникаций.
36. Умение слушать – фактор успеха межличностных коммуникаций.
37. Подготовка и проведение деловых переговоров.
38. Анализ практики проведения деловых совещаний.
39. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
40. Организация и проведение презентаций.
41. Управленческие решения в менеджменте.

42. Риск в принятии решений и методы его оценки.
43. Качество и эффективность управленческих решений.
44. Процесс разработки управленческих решений.
45. Способы принятия управленческих решений.
46. Контроль как процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
47. Организация контроля менеджера за деятельностью подчиненных.
48. Принципы стимулирующего менеджмента.
49. Искусство поощрения и наказания.
50. Роль дисциплинарных взысканий в воздействии на подчиненных.

Кейсовые задания

Ситуация 1.

Крупный отечественный мебельный комбинат, успешно производящий и реализующий значительные объемы относительно недорогих комплектов и отдельных предметов собственной продукции, выработал устойчивую социальную ориентацию, направленную на сохранение кадрового состава и общего числа рабочих мест. Это позволило не только обеспечивать устойчивое повышение качества производимой мебели, формировать систему постоянных заказчиков, но и реализовывать в городе стратегию социального партнерства. Периодически проходящие повышения тарифов на энергоносители, стоимость сырья, материалов и комплектации, увеличение затрат на проведение необходимой модернизации оборудования, систематически возникающие кризисы неплатежей и т.д. все острее ставили вопрос о возможности существенного сокращения издержек производства. Функционально-стоимостный анализ (ФСА) ситуации показывал устойчивые тенденции формирования необоснованно высокого уровня издержек по приобретению, транспортировке и использованию энергоресурсов, выделение узкой специфицированной группы составляющих комплектации производства, обуславливающей исключительно высокую долю затрат в себестоимости готовой продукции, низкий уровень учета потерь производственного цикла и т.д. Комбинат разработал и осуществил программу комплексной реструктуризации затрат и сокращения удельного потребления ресурсов. В целях организационно-методического обеспечения реализации разработанной программы был проведен комплексный реинжиниринг всех составляющих технологического процесса основного и вспомогательного производства, осуществлена модернизация информационно-программного сопровождения компьютерных систем производственного управления. Это позволило сократить общие издержки производства на 20%, обеспечить экономию более 30% имеющихся на складе производственных ресурсов.

Задания:

1. Выделите и оцените рассматриваемые в ситуации организации.
2. Выявите те из них, с которых следует начать изменения.
3. Рассмотрите преимущества и недостатки выявленных организаций.
4. Определите, каких организаций не хватает в рассматриваемой ситуации.
5. Предложите рациональную организацию такого предприятия.

Ситуация 2.

АО «СВЕТРАД» было учреждено в качестве управляющей компании международной группы предприятий специализирующихся в производстве исключительно разнообразного ассортимента продукции рыночного сегмента упаковки товаров широкого потребления.

Компания создавалась для координации стратегической ориентации и тактических программ деятельности более десятка производственных и коммерческих организаций, призванных обеспечивать перспективную разработку, прикладное освоение, адаптированное производство и законтрактованную реализацию профильной продукции преимущественно на евро-азиатском рынке. Учредители изначально позиционировали создаваемые предприятия под юрисдикцией Германии, России и ряда других стран, стремясь обеспечить возможности оптимизации использования: государственных программ содействия привлечению инвестиций, проектов разработки и применения современных технологических решений, мобилизации неограниченной сырьевой базы, адаптации социально-экономических условий, устойчиво расширяющегося и поступательно растущего рыночного спроса в сегменте специализации. Это обеспечивало рост годовых индикаторов: привлечения инвестиций на 24—28%, поступательный ввод технологических мощностей производства на 15—18%, номенклатуры изделий на 9—14%, получения прибыли на 17—20%. Спровоцированные кризисами 2008 и 2014 годов радикальные изменения внешних условий и конъюнктуры инвестиционно-производственной и финансово-коммерческой деятельности компании и входящих в нее организаций определили необходимость антикризисной реорганизации. Менеджмент компании разработал, согласовал с собственниками и приступил к реализации антикризисной дорожной карты, предусматривающей осуществление следующих действий. 1. Реструктуризация инвестиционных программ предприятий компании в соответствии с условиями их реализации. 2. Перераспределение программы производства продуктовой линейки в соответствии с обеспечением возможностей. 3. Освоение новых регионов реализации производимой предприятиями компании продукции. 4. Разработка и освоение технологий производства инновационных товаров высокого спроса. 5. Предложение постоянным потребителям продукции компании программы расширения их участия в ее капитале, обеспечивающее условия наибольшего благоприятствования в заключении и реализации контрактов. Осуществление принятых решений обусловило разработку и проведение функциональной реорганизации управляющей компании и аппаратов управления подведомственных ей предприятий, реализовавшуюся в актуализации маркетингового исследования, оперативного планирования, производственного инжиниринга, материально-технического обеспечения. В качестве самостоятельной задачи выделены и реорганизованы оперативные и перспективные программы привлечения финансовых ресурсов, призванных обеспечивать реорганизацию функционирования и развития предприятий и компании в целом. Для сопровождения антикризисных программ компании и подведомственных ей предприятий была создана временная матричная структура, работающая по проектной и продуктовой конфигурациям.

Задание:

1. Приведите иллюстрации действия законов организации в данной ситуации.
2. Определите, действия каких законов организации не были учтены менеджментом компании.
3. Выделите ключевые зависимости разрешения рассматриваемой кризисной ситуации.
4. Оцените конструктивность выбранных менеджментом подходов к разрешению ситуации.
5. Спрогнозируйте наиболее вероятные последствия реализации принятых решений.

Задания для практических занятий

Тема 1.

1. Эволюция понятия «организация».

Графично представить исторический путь образования понятия «организация» с указанием временных отрезков и основных деятелей.

Результат: График+пояснение

2. Построение модели взаимосвязи науки «Теория организации» с другими областями знаний. Для 4–5 наук, их взаимосвязь, время образования.

Результат: таблица + пояснение

3. Представление последовательности происхождения, становления и развития организации как процесса

Результат: График+пояснение

Тема 2.

1. Анализ жизненного цикла организации.

Задача:

Выберите реальную компанию или создайте гипотетическую организацию. Проведите анализ её текущей стадии жизненного цикла, основываясь на теоретических характеристиках каждого этапа: зарождения, становления, развития, зрелости, кризиса и возможного обновления или упадка.

Что нужно сделать:

Описать историю организации: как она появилась, основные этапы её развития.

Определить текущую стадию жизненного цикла, на которой находится организация.

Для этого проанализируйте ключевые признаки: уровень роста, структура, управление, финансовое состояние, модели развития.

Обосновать свой выбор стадии, используя конкретные признаки, характерные для каждого уровня.

Предложить конкретные управленческие меры или стратегии, которые помогут организации пройти следующую стадию или справиться с текущими вызовами.

Результат: краткое визуальное или табличное сравнение характеристик на разных стадиях жизненного цикла.

Создание системы основных законов организации (правил и принципов).

Тема 3.

1. Внешняя среда и ее влияние на организацию

Задача: проанализируйте выбранную организацию, определяя влияние внешней среды на её развитие и возможности самоорганизации. Подготовьте краткий отчет, в котором:

- Опишите ключевые факторы внешней среды (экономические, социальные, технологические, политические и т.д.).
- Проанализируйте, как эти факторы влияют на внутренние процессы и саморегуляцию организации.
- Определите, в каких аспектах организация проявляет свойства самоорганизации в ответ на внешний контекст.

Результат

Краткий аналитический отчет, показывающий взаимосвязь внешней среды с механизмами самоорганизации в организации и выдвигающий рекомендации для повышения её адаптивности и устойчивости.

2. Провести анализ организационной структуры предприятия.

Задача:

Создайте проект организационной структуры для вымышленной компании (например, IT-стартапа, торговой сети, производственного предприятия).

Что нужно сделать:

Определите основные подразделения и уровни управления.

Разработайте организационные схемы (в виде диаграммы).

Обоснуйте выбор структуры (функциональная, дивизиональная, матричная и т.п.) и объясните, как она обеспечивает эффективность работы.

Предложите роли и взаимосвязи между подразделениями.

Результат

Краткая презентация или схема организационной структуры с пояснениями, почему выбран именно такой тип, и как он способствует достижению целей организации

3. Оптимизация организационных структур

Задача:

На примере выбранной организации (или гипотетической) проанализируйте, как изменение или оптимизация организационной структуры влияет на её эффективность.

Что нужно сделать:

Определите исходную структуру и выявите слабые места или проблемы.

Разработайте предложение по оптимизации структуры (например, сокращение уровней управления, объединение подразделений, внедрение матричной модели).

Обоснуйте, как предложенные изменения повлияют на показатели эффективности: скорость принятия решений, мотивацию сотрудников, качество работы, издержки.

Проведите предварительный анализ возможных рисков и преимуществ.

Результат

Краткий аналитический отчет о том, как оптимизация организационной структуры повысит эффективность деятельности организации, подкрепленный конкретными мерами и расчетами (если есть).

Тема 4.

1. Исследование элементов организационной культуры

Задача:

Выберите организацию и проанализируйте её элементы культуры.

Что выполнить:

Описать основные компоненты культуры:

- Ценности и нормы поведения
- Символы, ритуалы и праздники
- Модель поведения сотрудников
- Истории и легенды компании
- Особенности языка и общение

Проанализировать, как эти элементы создают внутреннюю атмосферу и влияют на коллектив.

Разработать рекомендации по развитию или изменению элементов культуры для повышения мотивации и эффективности.

Результат

Краткий отчет о ключевых элементах организационной культуры выбранной или гипотетической компании, их текущем состоянии и рекомендациях по их развитию или изменению для улучшения мотивации, корпоративной среды и достижения стратегических целей.

2. Разработка модели процесса принятия управленческого решения

Задание

Разработайте модель процесса принятия управленческого решения в ситуации выхода организации на международный рынок. Включите этапы:

- сбор и анализ информации
- формулирование проблемы
- поиск альтернативных решений
- оценка и выбор оптимального решения
- планирование и реализация решения
- контроль и корректировка

Проиллюстрируйте, как решение реализуется и контролируется.

Результат

Практическая модель последовательных этапов разработки, принятия и исполнения управленческого решения с описанием ключевых действий и критериев успешности на каждом этапе.

3. Распределение полномочий и делегирование.

Задание

Разработайте подробный план процесса делегирования полномочий в организации, учитывая важность ответственности за результаты. Включите:

- конкретные критерии, по которым сотрудникам делегируются полномочия (например, квалификация, опыт, уровень ответственности)
- пошаговую процедуру передачи задач (от определения задачи до оформления поручения)
- механизмы контроля и обратной связи (например, регулярные отчеты, ревизии, встречи)
- системы оценки ответственности и ответственности за выполнение задач (например, системы KPI, индивидуальные отчеты, ответственность руководителей)

Результат

Практическая схема или инструкция, подробно описывающая этапы делегирования, контроль и ответственность, что способствует повышению ответственности сотрудников и эффективности выполнения задач.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

4. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тест

1. В фундаментальной науке «Теория организации» выделяются следующие направления:

- а) теория явлений;**
- б) теория объектов;
- в) теория социальных организаций;
- г) теория процессов.

2. Объектом исследования науки «Теория организации» является:

- а) социально-экономические организации;
- б) организационный опыт;
- в) организационные отношения и процессы.

3. Многоуровневый характер имеет:

- а) предмет теории организации;
- б) объект теории организации;
- в) метод теории организации.**

4. Исходным постулатом тектологии является утверждение, что:

- а) мир познаваем;
- б) организации способны к саморегулированию;

в) законы организации универсальны для систем любого типа;

г) основным законом является закон синергии.

5. Объект теории организации:

а) носит материальный характер;

б) охватывает нематериальную сферу деятельности человека;

в) не носит материального характера;

б) не охватывает нематериальную сферу деятельности человека.

6. Основополагающими концептуальными положениями теории организации являются:

а) законы и принципы;

б) объект, предмет и метод;

в) парадигма и методы исследования.

7. Современная теория организации сформировалась на стыке областей научных знаний, среди которых ведущее место занимают:

а) теория управления;

б) кибернетика;

в) философия;

г) общая теория систем;

д) менеджмент.

8. Организационная наука рассматривает триединую организацию:

а) персонала, производства, управления;

б) планирования, контроля, мотивации;

в) вещей, людей, идей;

г) привлечения, переработки ресурсов, производства продукции.

9. К предмету теории организации не относятся:

а) связи и отношения структурных составляющих целостного объекта;

б) организационные процессы и действия при образовании, развитии и разрушении организационных систем;

в) организация и самоорганизация социальных систем;

г) принципы функционирования организационных систем.

10. К авторам, внесшим основной вклад в развитие классической теории организации, относятся: (возможны несколько ответов)

а) Фредерик Уинслоу Тейлор;

б) Френк Гилбрет;

в) Анри Файоль;

г) Макс Вебер;

д) Питер Друкер;

е) Дуглас Макгрегор;

ж) Фредерик Герцберг.

11. Набор элементов, представляющих автономную область внутри системы, называется:

а) подгруппой;

б) подсистемой;

в) подмножеством.

12. Характерными чертами организации являются:

- а) комплексность;**
- б) департаментализация;
- в) формализация;
- г) координация;
- д) соотношение централизации и децентрализации;
- е) социализация;
- ж) горизонтальные связи.

13. В соответствии с основной классификацией системы различаются на:

- а) технические;**
- б) политические;
- в) правовые;
- г) биологические;**
- д) социальные.**

14. Какие системы характеризуются обязательным наличием человека в совокупности взаимосвязанных элементов?

- а) технические;
- б) автоматические;
- в) автоматизированные;
- г) биологические;**
- д) социальные.**

15. К основным системным свойствам организации относятся?

- а) самоорганизация;
- б) ингрессия;
- в) конъюгация;
- г) целостность;**
- д) эмерджентность.**

16. Поведение сложной системы во многом определяется:

- а) подсистемой низшей организованности;
- б) подсистемой высшей организованности;**
- в) управленческим воздействием;**
- г) стратегией развития.

17. Какие виды систем не относятся к социальным:

- а) образовательные;
- б) физические;**
- в) биологические;**
- г) экономические;
- д) политические;
- е) правовые.

18. Основными компонентами социальных систем являются:

- а) человек;**
- б) социальные группы;**
- в) орудия и средства труда;
- г) духовные, нравственные ценности;
- д) процессы;
- е) явления;

ж) гипотезы.

19. Какие системы относятся к абстрактным (нематериальным)?

а) химические;

б) организмы;

в) гипотезы;

г) популяции;

д) теории;

е) социальные;

ж) логические.

20. Социальные системы по направленности их деятельности разделяются на следующие основные виды:

а) политические;

б) биологические;

в) экономические;

г) технические;

д) производственные;

е) правовые;

ж) образовательные.

21. В какой период сформулированы принципы организации, критерии формирования организационных структур и на систематической основе стали проводиться исследования по теории организации:

а) с 1900–1920 гг.;

б) с 1920–1940 гг.;

в) с 1940–1960 гг.

22. Первый научный подход к анализу организаций и процессу управления ими приписывают:

а) Харрингтону Эмерсону – «Двенадцать принципов эффективности»;

б) Фредерику У. Тейлору – «Принципы научного управления»;

в) Анри Файолю – «Общее и практическое управление»;

г) Богданову А.А. – «Тектология. Всеобщая организационная наука»;

д) Лютеру Гьюлику – «Заметки о теории организации»;

е) Питеру Друкеру – «Практика управления».

23. Каким ученым дано целостное представление об организационной науке, сформулированы ее основные принципы и закономерности и объяснен механизм их проявления:

а) Ф. Тейлором;

б) А.А. Богдановым;

в) А. Файолем;

г) М. Вебером;

д) Л. Бертаданфи;

е) Г. Саймоном.

24. Автором «бюрократической» модели организации является:

а) Ф. Тейлор;

б) А. Файоль;

в) М. Вебер;

- г) Г. Саймон;
 д) Д. Норт.
25. Автором теории административного поведения является:
 а) Х. Эмерсон;
б) Г. Саймон;
 в) Д. Норт;
 г) Г. Минтцберг;
 д) П. Дракер.
26. Авторами организационной теории являются:
 а) Т. Бернс и Г. Сталкер;
 б) Т. Бернс и Г. Саймон;
в) П. Лоуренс и Дж. Лорш;
 г) Л. Гьюлик и Л. Урвик;
 д) Л. Урвик и П. Лоуренс.
27. Авторами, сформулировавшими признаки механистической и органической модели организации, являются:
а) Т. Бернс и Г. Сталкер;
 б) Т. Бернс и Г. Саймон;
 в) П. Лоуренс и Дж. Лорш;
 г) Л. Гьюлик и Л. Урвик.
28. Организационное проектирование рассматривается как:
 а) деятельность управленческого аппарата.
 б) разработка технологических производственных карт.
 в) наблюдение операторов за производственным процессом.
г) ситуационный выбор характеристик организационной системы.
29. Функционально-структурное проектирование использует:
а) функциональную структуру организационной системы.
 б) ситуационный выбор характеристик организационной системы.
 в) рационализацию технологий организационных процессов.
 г) социометрическую модель
30. Процесс организационного проектирования включает в себя следующие стадии:
а) предпроектная;
 б) проектная;
в) техническое проектирование;
 г) экономическое обоснование;
д) рабочее проектирование;
 е) подготовка технического задания;
 ж) разработка проектной документации.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 18–20 баллов (90–100% верных ответов)
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 15–17 баллов (75–89% верных ответов).

«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 12–14 баллов (60–74% верных ответов)
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–11 баллов (менее 60% верных ответов)

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА

1. Объект и предмет теории организации. Место теории организации в системе научных знаний.
2. Типология организаций. Хозяйственные организации.
3. Место и роль организации в комплексе функций управления. Функции организации в социально-экономических отношениях. Миссия организации.
4. Организационно-правовые формы организаций.
5. Сущность организационной управленческой структуры. Основные составляющие. Механизмы взаимодействия между основными компонентами внутренней среды.
6. Линейная организационная структура управления.
7. Функциональная организационная структура управления.
8. Линейно-функциональная организационная структура управления.
9. Дивизиональная организационная структура управления.
10. Матричная организационная структура управления.
11. Состав и структура системы управления организационным объектом. Субъекты и объекты организаторской деятельности. Организация как открытая система.
12. Взаимодействие с внешней средой. Процесс управления внутренней средой организации.
13. Методы управления организацией.
14. Проектирование организационных систем. Этапы структурного проектирования.
15. Принципы статической организации.
16. Принципы динамической организации.
17. Организационно-правовые формы организаций.
18. Принципы рационализации организационного объекта.
19. Вклад российских ученых в развитие теории организации и управления.
20. Понятие «зависимость»: определение, классификация, условия перерастания зависимости в закон.
21. Современные теории управления: инжиниринг и реинжиниринг.
22. Централизация и децентрализация в системе управления организацией.
23. Закон синергии.
24. Закон самосохранения.
25. Закон развития.
26. Закон информированности-упорядоченности.
27. Закон единства анализа и синтеза.
28. Закон композиции и пропорциональности.
29. Специфические законы организации.
30. Принципы динамической организации.
31. Понятие социальной организации. Признаки и характеристики социально-экономической системы.
32. Организационная культура: понятие и основные составляющие.
33. Типология организационных культур.
34. Функции организационной культуры.
35. Формы управления культурой организации.
36. Национальные формы организационных культур.

37. Организационная культура как фактор деловой активности организации.
38. Принципы и инструменты формирования организационной культуры компании.
39. Основные этапы процесса развития организаторской и организационно-управленческой мысли.
40. Классические теории организации. (Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер).
41. Естественная модель в теории организации (школа человеческих отношений, поведенческие концепции).
42. Современные концепции организационных систем.
43. Принципы функционирования организации.
44. Внешняя среда организации.
45. Внутренняя среда организации.
46. Классическая теория организации: научное управление (Ф.Тейлор).
47. Системный подход в теории организации.
48. Интеграционные процессы и их влияние на изменения в структурах корпоративных организаций.
49. Стили управления и руководства.
50. Процессы централизации и децентрализации. Департаментализация (функциональная, территориальная, производственная, проектная, смешанная).
51. Классическая теория организации: административная школа (А.Файоль).
52. Процессы самоорганизации и самоуправления в организации.
53. Принципы планирования организационных изменений
54. Линейно-функциональная структура управления организацией.
55. Особенности социальных законов организации.
56. Особенности матричного и проектного принципов конструирования организаций.
57. Классическая теория организации: бюрократическая модель организации (М.Вебер).
58. Контрагент. Источники информации сведений о контрагенте.
59. Принципы управления (преемственность, инновации, системность, верификация и амбивалентность).
60. Перспективные организационно-управленческие структуры: сетевые, виртуальные, многоуровневые.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»))

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Управление мотивацией персонала
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости
Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы докладов:

Тема 1. Организация как хозяйствующий субъект. Внешняя и внутренняя среда

1. Сравнительный анализ организационно-правовых форм для малого бизнеса в сфере карьерного консультирования
2. Влияние внешней среды (санкции, инфляция, кадровый голод) на экономическую стратегию HR-подразделений компании

Тема 2. Ресурсы организации: основной капитал, оборотный капитал и персонал

3. Человеческий капитал как ключевой ресурс современной организации: методы оценки стоимости персонала
4. Эффективность использования персонала: расчёт производительности труда и её связь с системой оплаты

Тема 3. Затраты организации, себестоимость и ценообразование

5. Структура затрат на персонал в российских компаниях: отраслевой и региональный анализ
6. Методы оптимизации расходов на персонал без снижения мотивации
7. Анализ безубыточности HR-отдела: как рассчитать минимальную эффективность службы персонала

Тема 4. Финансовые результаты и бюджетирование. Бюджет социальной политики

8. Формирование бюджета социальной политики на примере крупной российской компании (ПАО «Сбер», «Газпром», «Росатом»)
9. Роль контроллинга персонала в управлении экономикой организации
10. Финансовые риски в управлении персоналом и способы их минимизации

Тема 5. Оплата труда и система социальных льгот работников

11. Проектирование системы грейдов и окладов: экономические расчёты и бюджетирование
12. Экономическая эффективность социальных льгот: анализ затрат и выгод

13. Нематериальное стимулирование как инструмент экономии бюджета: кейсы российских компаний

Тема 6. Экономическая оценка проектов в сфере управления персоналом

14. Оценка ROI программы обучения персонала: методы и практические расчёты
15. Экономическое обоснование внедрения новой системы мотивации: от идеи до утверждения бюджета

Темы эссе:

1. Роль человеческого капитала в экономике современной организации.
2. Влияние внешней экономической среды на бюджет социальной политики компании.
3. Постоянные и переменные затраты на персонал: что важнее для бизнеса?
4. Как оптимизировать расходы на оплату труда без потери мотивации сотрудников.
5. Социальные льготы: выгода для работника или экономическая эффективность для организации?
6. Нематериальное стимулирование как способ экономии бюджета на персонал.
7. Оценка эффективности затрат на обучение и развитие персонала.
8. Финансовые риски в управлении персоналом и способы их снижения.
9. Как рассчитать возврат инвестиций (ROI) в HR-проект на примере программы адаптации.
10. Почему для карьерного консультанта важно понимать экономику организации.

Вопросы для обсуждения

Тема 1. Организация как хозяйствующий субъект. Внешняя и внутренняя среда

1. Почему для карьерного консультанта важно понимать организационно-правовую форму и финансовое обеспечение компании-работодателя?
2. Какие факторы внешней среды (экономические, политические, социальные) сегодня сильнее всего влияют на решения в сфере управления персоналом?
3. Может ли организация существовать без прибыли? Каковы признаки её неизбежного банкротства с точки зрения экономики?

Тема 2. Ресурсы организации: основной капитал, оборотный капитал и персонал

1. Чем человеческий капитал принципиально отличается от основных и оборотных средств, и почему его нельзя амортизировать как станок?
2. Как связаны эффективность использования основных средств и потребность в персонале (например, при автоматизации)?
3. Почему текучесть кадров – это не только HR-проблема, но и экономическая проблема оборотного капитала (затраты на подбор и адаптацию)?

Тема 3. Затраты организации, себестоимость и ценообразование

1. Какие затраты на персонал чаще всего недооценивают начинающие предприниматели при расчёте себестоимости услуг?
2. Как изменение постоянных и переменных затрат на персонал влияет на точку безубыточности компании?
3. Может ли высокая зарплата быть выгоднее низкой для бизнеса с точки зрения общей себестоимости и качества?

Тема 4. Финансовые результаты и бюджетирование. Бюджет социальной политики

1. Как распределение чистой прибыли (дивиденды, развитие, социальная политика, резервы) влияет на долгосрочную экономику организации?

2. Из каких статей должен состоять бюджет социальной политики, чтобы он был и реалистичным, и мотивирующим?
3. Почему контроллинг персонала – это не «шпионаж», а инструмент финансовой эффективности?

Тема 5. Оплата труда и система социальных льгот работников

1. В каких случаях сдельная оплата труда эффективнее повременной, а в каких – ведёт к снижению качества и росту скрытых затрат?
2. Как определить оптимальный набор социальных льгот для компании со 100 сотрудниками, если бюджет ограничен?
3. Можно ли полностью заменить денежную премию нематериальными льготами без падения мотивации? Приведите аргументы.

Тема 6. Экономическая оценка проектов в сфере управления персоналом

1. Как рассчитать ROI (возврат инвестиций) для программы обучения, если её результат – не прямая выручка, а снижение текучести?
2. Какие экономические показатели нужно сравнить, чтобы доказать руководству выгоду внедрения новой системы грейдов?
3. Почему многие HR-проекты экономически эффективны, но не получают бюджета? Какие нефинансовые аргументы важны?

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тестовые задания

1. Что из перечисленного относится к переменным затратам на персонал?

- a) Оклад административного персонала
- b) **Сдельная оплата труда производственных рабочих**
- c) Амортизация офисной мебели

2. Какой показатель позволяет оценить, насколько эффективно организация использует свой человеческий капитал?

- a) Коэффициент обновления основных средств
- b) **Производительность труда (выработка на одного сотрудника)**
- c) Доля заёмного капитала в активах

3. Что из перечисленного является обязательным элементом бюджета социальной политики согласно российскому законодательству?

- a) Добровольное медицинское страхование топ-менеджеров
- b) **Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды (СФР)**
- c) Корпоративные пенсионные программы

4. Если компания сокращает расходы на обучение персонала, но увеличивает премии за выполнение плана, то такая оптимизация преимущественно влияет на:

- a) Постоянные затраты на персонал
- b) **Переменные затраты на персонал**
- c) Амортизацию нематериальных активов

5. Как рассчитать ROI (окупаемость) программы обучения, если затраты на обучение составили 500 тыс. руб., а экономический эффект (рост прибыли) – 200 тыс. руб. в год?

- a) **ROI = 40% (окупаемость 2,5 года)**
- b) ROI = 250% (окупаемость 0,4 года)
- c) ROI = 0,4% (окупаемость 250 лет)

6. Какая система оплаты труда наиболее эффективна в условиях нестабильного спроса, когда объём производства трудно прогнозировать?

- a) Повременная с фиксированным окладом
- b) **Сдельно-премиальная с гарантированным минимумом**
- c) Только оклад без премий

7. Что из перечисленного относится к долгосрочным социальным льготам, требующим резервирования в бюджете?

- a) Ежеквартальные премии
- b) **Корпоративная программа негосударственного пенсионного обеспечения**
- c) Оплата проезда до работы

8. Если точка безубыточности компании составляет 1000 единиц продукции, а фактический объём продаж – 1200 единиц, то запас финансовой прочности равен:

- a) 20%
- b) **16,7%**
- c) 120%

9. Какое утверждение о бюджетировании социальной политики является верным?

- a) Бюджет социальной политики формируется один раз в год и не пересматривается
- b) Бюджет социальной политики должен быть увязан с финансовыми результатами организации и может корректироваться при их изменении**
- c) Бюджет социальной политики не влияет на себестоимость продукции

10. При оценке экономической эффективности внедрения новой системы грейдов в первую очередь необходимо рассчитать:

- a) Снижение налоговой нагрузки на ФОТ
- b) Изменение текучести персонала и связанных с ней затрат на подбор и адаптацию**
- c) Рыночную стоимость бренда работодателя

Вопросы к экзамену:

Раздел 1. Организация как хозяйствующий субъект. Среда функционирования

- 1. Организация как основное звено экономики: признаки, цели, функции. Классификация предприятий по организационно-правовым формам, размерам, отраслевой принадлежности. Влияние выбора формы на экономику управления персоналом.
- 2. Внешняя и внутренняя среда организации: факторы прямого и косвенного воздействия. Как изменения внешней среды (инфляция, кадровый дефицит, налоговое регулирование) влияют на бюджет на персонал и социальную политику компании?
- 3. Предпринимательская деятельность: сущность, формы, виды. Порядок создания, реорганизации и ликвидации юридического лица. Экономические последствия банкротства для работников и их социальных гарантий.

Раздел 2. Ресурсы организации: основной капитал, оборотный капитал и персонал

- 4. Основные средства: понятие, классификация, виды оценки. Износ и амортизация. Показатели эффективности использования основных средств. Взаимосвязь автоматизации и потребности в персонале (высвобождение или переобучение).
- 5. Оборотные средства: состав, структура, источники формирования. Показатели оборачиваемости. Затраты на подбор и адаптацию персонала как часть оборотного капитала – как рассчитать и оптимизировать?
- 6. Персонал организации как важнейший ресурс: структура, численность, движение кадров. Производительность труда: методы измерения и пути повышения. Почему инвестиции в человеческий капитал сопоставимы с инвестициями в основные средства?

Раздел 3. Затраты организации, себестоимость и ценообразование

- 7. Издержки производства и обращения: экономические и бухгалтерские затраты. Классификация затрат по экономическим элементам и статьям калькуляции. Постоянные и переменные затраты на персонал – примеры, значение для управления.
- 8. Анализ безубыточности: точка безубыточности в натуральном и стоимостном выражении, запас финансовой прочности. Как изменение расходов на оплату труда или социальных льгот сдвигает точку безубыточности?

9. Ценовая политика организации: методы ценообразования (затратные, рыночные, параметрические). Влияние уровня заработной платы и социального пакета на конкурентоспособность цены продукции (услуги).

Раздел 4. Финансовые результаты и бюджетирование. Бюджет социальной политики

10. Доходы, расходы и прибыль организации: виды прибыли (валовая, от продаж, до налогообложения, чистая). Рентабельность: показатели (продукции, продаж, активов). Как распределение чистой прибыли влияет на социальную политику?
11. Бюджетирование в организации: понятие, виды бюджетов (операционный, финансовый, бюджет социальной политики). Порядок формирования, утверждения и контроля бюджета на персонал. Кто участвует в его разработке?
12. Контроллинг на предприятии: цели, задачи, инструменты. HR-метрики в системе контроллинга (текучесть, абсентеизм, удовлетворённость). Финансовые риски в управлении персоналом и методы их минимизации (резервирование, страхование).

Раздел 5. Оплата труда и система социальных льгот работников

13. Оплата труда: принципы организации. Тарифная и бестарифная системы, грейдинг. Формы оплаты труда (повременная, сдельная, премиальная). Доплаты, надбавки, компенсации. Как спроектировать систему оплаты, учитывая бюджетные ограничения?
14. Социальные льготы и гарантии: обязательные (по ТК РФ) и добровольные. Виды добровольных льгот (ДМС, питание, транспорт, связь, пенсионные программы). Методы оценки экономической эффективности социального пакета: влияние на текучесть и лояльность. Нематериальное стимулирование как способ экономии бюджета.

Раздел 6. Экономическая оценка проектов в сфере управления персоналом

15. Экономическое обоснование HR-проектов: методы оценки эффективности (затратный, доходный, ROI, анализ безубыточности). Расчёт возврата инвестиций для программ обучения, внедрения новой системы мотивации, улучшения условий труда. Как подготовить бизнес-кейс для руководства, чтобы получить бюджет на HR-проект?

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент полно и развёрнуто раскрывает содержание экзаменационного вопроса, демонстрируя глубокое понимание экономических категорий, закономерностей и взаимосвязей в рамках дисциплины, уверенно применяет теоретические знания к практическим ситуациям в сфере управления персоналом, приводит конкретные примеры расчётов (точки безубыточности, ROI, производительности труда, бюджета социальной политики) и обосновывает выбор методов, показывает сформированность всех компетенций, свободно и грамотно излагает материал, использует профессиональную терминологию, логически связывает разные разделы курса, отвечает на дополнительные вопросы без затруднений и допускает не более одной незначительной неточности, которую самостоятельно исправляет при уточнении.

«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент достаточно полно раскрывает содержание вопроса, но допускает отдельные пробелы или незначительные ошибки в трактовке понятий, формул или показателей, в целом умеет применять теорию к практике, однако при решении кейсов или расчётах может испытывать небольшие затруднения, требующие наводящего вопроса или дополнительного времени, приводит примеры, но не всегда полно их обосновывает, демонстрирует сформированность компетенций на достаточном уровне, грамотно излагает материал, допуская 2–3 ошибки или неточности, которые не носят принципиального характера, и отвечает на большинство дополнительных вопросов (не менее 70%), хотя на сложные уточняющие вопросы может дать неполный ответ.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент раскрывает содержание вопроса поверхностно и фрагментарно, допускает существенные ошибки в определении базовых понятий (например, путает постоянные и переменные затраты, неверно трактует виды прибыли или методы амортизации), затрудняется в применении теории к практическим задачам, не может рассчитать точку безубыточности, ROI или производительность труда без помощи преподавателя, не приводит примеров из сферы управления персоналом или приводит неверные, компетенции сформированы только на минимальном пороговом уровне, излагает материал непоследовательно, с нарушением логики, допускает 4–5 ошибок, часть из которых искажает смысл, и отвечает правильно менее чем на 50% дополнительных вопросов.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не раскрыл содержание вопроса либо допустил грубые принципиальные ошибки, свидетельствующие о полном непонимании темы (например, не различает доходы и прибыль, утверждает, что амортизация – это расходы на зарплату, или не знает формулы рентабельности), не может применить теорию к практике даже с помощью преподавателя, не в состоянии выполнить элементарный расчёт или дать экономическую оценку простейшему HR-проекту, компетенции не сформированы, ответ отсутствует либо содержит менее 30% правильной информации по существу вопроса, и студент не отвечает на дополнительные вопросы или даёт ответы, полностью противоречащие изученному материалу.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ЛИДЕРСТВО И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

Вопросы по итогам изучения темы:

(Рекомендуется использовать во время лекций, в начале практических заданий для восстановления/повторения/закрепления материала)

1. В чем состоит различие между понятиями «лидерство», «руководство», «власть» и «влияние»?
2. Какие основные подходы к изучению лидерства выделяются в современной управленческой науке?
3. Какие функции выполняет лидер в современной организации?
4. Какие личностные качества чаще всего связывают с эффективным лидерством?
5. В чем заключаются ограничения личностного подхода к объяснению лидерства?
6. Как ситуация в организации влияет на выбор стиля лидерского поведения?
7. Какие стили лидерства можно выделить и в чем их особенности?
8. Как эмоциональный интеллект влияет на эффективность лидера?
9. По каким признакам можно отличить команду от обычной рабочей группы?

10. Какие факторы влияют на формирование и сплоченность команды?
11. Что такое командные роли и почему их важно учитывать при распределении обязанностей?
12. Какие этапы проходит команда в процессе развития?
13. Какие принципы лежат в основе эффективного командообразования?
14. Как лидер может способствовать формированию командных норм и правил взаимодействия?
15. Какую роль играет коммуникация в повышении эффективности командной работы?
16. Почему обратная связь рассматривается как важный управленческий инструмент в команде?
17. Какие факторы влияют на мотивацию и вовлеченность участников команды?
18. В чем состоят преимущества и риски командного принятия решений?
19. Какие причины чаще всего вызывают конфликты в команде?
20. Какие способы профилактики и конструктивного разрешения конфликтов может использовать лидер?

Темы докладов к практическим занятиям:

1. Лидерство как социально-психологический и управленческий феномен.
2. Соотношение понятий «лидерство», «руководство», «власть» и «влияние».
3. Основные теоретические подходы к изучению лидерства.
4. Функции лидера в современной организации.
5. Личностные качества эффективного лидера.
6. Ограничения личностного подхода к объяснению лидерства.
7. Ситуационный подход к лидерству: сущность и практическое значение.
8. Стили лидерства и особенности их применения в организации.
9. Эмоциональный интеллект как ресурс лидерской эффективности.
10. Команда как социальная система: основные признаки и характеристики.
11. Отличия команды от рабочей группы.
12. Командные роли и их значение в совместной деятельности.
13. Этапы развития команды и особенности управления на каждом этапе.
14. Принципы и методы командообразования в организации.
15. Формирование командных норм и правил взаимодействия.
16. Коммуникации в команде и их влияние на результативность работы.
17. Обратная связь как инструмент управления командой.
18. Мотивация и вовлеченность участников команды.
19. Командное принятие решений: преимущества, ограничения, риски.
20. Конфликты в команде: причины, профилактика и способы разрешения.

Темы рефератов (самостоятельная работа студентов)

1. Лидерство как предмет научного анализа.
2. Соотношение лидерства, руководства, власти и влияния.
3. Основные теоретические подходы к изучению лидерства.
4. Функции лидера в современной организации.
5. Личностные качества лидера и их роль в управленческой деятельности.
6. Ограничения личностного подхода к объяснению лидерства.
7. Ситуационный подход к лидерству.
8. Стили лидерства и особенности их применения в организации.

9. Эмоциональный интеллект как фактор эффективности лидера.
10. Лидерские роли и их значение в управлении коллективом.
11. Команда как социальная система.
12. Отличия команды от рабочей группы.
13. Командные роли и их влияние на результаты совместной деятельности.
14. Этапы формирования и развития команды.
15. Принципы командообразования в организации.
16. Формирование командных норм и правил взаимодействия.
17. Коммуникации в команде как условие ее эффективности.
18. Обратная связь в управлении командой.
19. Мотивация и вовлеченность участников команды.
20. Конфликты в команде и способы их конструктивного разрешения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)

Вопросы к экзамену

1. Раскройте содержание понятия «лидерство» как социально-психологического и управленческого феномена.
2. В чем состоит различие между лидерством, руководством, властью и влиянием?
3. Назовите основные теоретические подходы к изучению лидерства.
4. В чем сущность личностного подхода к лидерству?
5. Какие ограничения имеет личностный подход к объяснению лидерства?
6. Раскройте сущность поведенческого подхода к лидерству.
7. Что такое ситуационный подход к лидерству и в чем его практическая значимость?
8. Какие стили лидерства выделяются в управленческой практике?
9. Как соотносятся стиль лидерства и эффективность управления?
10. Какие функции выполняет лидер в современной организации?
11. Какие личностные качества способствуют эффективности лидера?
12. Какую роль играет эмоциональный интеллект в лидерской деятельности?
13. Что такое саморегуляция лидера и почему она важна?
14. В чем состоят различия между группой и командой?
15. Назовите основные признаки команды как социальной системы.
16. Какие факторы влияют на формирование и сплоченность команды?
17. Что такое командные роли и почему их необходимо учитывать?
18. Какие этапы проходит команда в процессе развития?
19. В чем заключается сущность командообразования?
20. Как лидер участвует в формировании командных норм и правил взаимодействия?
21. Какова роль коммуникации в обеспечении эффективности командной работы?
22. Почему обратная связь рассматривается как важный управленческий инструмент?
23. Какие факторы влияют на мотивацию и вовлеченность участников команды?
24. В чем состоят преимущества и риски командного принятия решений?
25. Каковы причины конфликтов в команде и способы их конструктивного разрешения?

Практические вопросы к экзамену

1. В отделе появился новый руководитель, который старается все решения принимать единолично. Сотрудники стали пассивнее и реже предлагают идеи. Какой стиль лидерства проявляется и что можно изменить?
2. В проектной группе двое сотрудников постоянно спорят о распределении задач. Работа затягивается, а остальные участники избегают обсуждения. Какие действия должен предпринять лидер?
3. Команда формально существует, но участники почти не взаимодействуют и работают каждый по своему плану. Можно ли считать такую группу командой? Обоснуйте ответ.
4. Руководитель заметил, что сильный специалист не выполняет роль неформального лидера, хотя коллеги к нему прислушиваются. Как использовать этот ресурс в интересах команды?
5. После изменения целей проекта сотрудники стали терять мотивацию и чаще пропускать сроки. Какие управленческие меры может применить лидер?
6. В команде нет четкого распределения ролей, из-за чего часть задач дублируется, а часть остается невыполненной. Что необходимо сделать в первую очередь?
7. Один из сотрудников регулярно критикует решения группы, но делает это в резкой форме. Как лидеру сохранить конструктивность обсуждения?
8. В коллективе новый руководитель старается быть «своим» для всех и избегает жестких решений. Почему это может снизить эффективность команды?
9. Команда завершила первый этап проекта, но затем возникло ощущение «разобщенности» и снижения темпа работы. С чем это может быть связано с точки зрения этапов развития команды?
10. В подразделении принято обсуждать ошибки только после завершения проекта, без промежуточной обратной связи. Как это влияет на работу команды и что можно улучшить?

Критерии и шкала оценивания на экзамене и / или зачете с оценкой:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует системное, глубокое и целостное понимание теоретических основ нематериального стимулирования, уверенно оперирует профессиональной терминологией, раскрывает содержание понятий и закономерностей, умеет устанавливать взаимосвязи между теориями мотивации и практикой управления персоналом. Ответ логичен, структурирован, аргументирован. Практические задания выполнены корректно, предложенные решения обоснованы, реалистичны и соответствуют HR-практике. Обучающийся демонстрирует способность к аналитическому мышлению и профессиональным выводам.
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся в целом правильно понимает основные положения дисциплины, владеет базовой терминологией и может объяснить ключевые методы нематериального стимулирования. Ответ содержит отдельные неточности или недостаточную глубину анализа, но отражает понимание темы. Практические задания выполнены в целом верно, однако обоснование решений может быть недостаточно полным или системным.
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся воспроизводит отдельные теоретические положения, но демонстрирует фрагментарное понимание дисциплины, испытывает затруднения в объяснении взаимосвязей и применении знаний к практическим ситуациям. Ответ содержит существенные упрощения,

	неполные формулировки, отдельные ошибки. Практические задания выполнены частично, решения носят общий или формальный характер.
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не владеет основными понятиями и теориями нематериального стимулирования, допускает принципиальные ошибки, не может объяснить механизмы мотивационного воздействия и применить знания к практическим ситуациям. Ответ несистемный, неполный или отсутствует. Практические задания не выполнены либо выполнены неверно.

Тест

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 85–100 % тестовых заданий. Демонстрирует уверенное и системное знание теоретических основ нематериального стимулирования, понимание механизмов мотивационного воздействия, классификаций методов и особенностей их применения в HR-практике. 26–30 правильных ответов
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 70–84 % тестовых заданий. В целом владеет основными понятиями и подходами дисциплины, допускает отдельные неточности, но демонстрирует понимание ключевых тем курса. 21–25 правильных ответов
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 55–69 % тестовых заданий. Знания носят фрагментарный характер, понимание отдельных тем поверхностное, однако базовые представления о нематериальном стимулировании сформированы. 17–20 правильных ответов
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет менее 55 % тестовых заданий. Обнаруживается недостаточное знание теоретических основ дисциплины, непонимание ключевых понятий и методов нематериального стимулирования. 0–16 правильных ответов

Тестовые задания

- Какое утверждение наиболее точно отражает различие между лидерством и руководством?
 - Лидерство всегда связано с формальной властью.
 - Лидерство может быть неформальным и опираться на влияние, а руководство — на официальные полномочия.**
 - Руководство не предполагает влияния на людей.
- Какой признак в наибольшей степени характеризует команду, а не просто группу сотрудников?
 - Совместная работа в одном подразделении.
 - Наличие общей цели, взаимной ответственности и координации действий.**
 - Сходство профессионального уровня участников.

3. Какой подход к лидерству объясняет успешность лидера через соответствие его стиля ситуации?
 - А. Личностный.
 - В. Компетентностый
 - С. Ситуационный.**
4. В каком случае можно говорить о наличии неформального лидерства?
 - А. Сотрудник назначен начальником отдела.
 - В. Коллеги добровольно ориентируются на мнение сотрудника при решении рабочих вопросов.**
 - С. Работник строго выполняет должностную инструкцию.
5. Что наиболее точно описывает лидерскую функцию в команде?
 - А. Контроль только за соблюдением дисциплины.
 - В. Объединение участников, постановка целей и поддержание взаимодействия.**
 - С. Замена командной работы индивидуальным трудом.
6. Какой из факторов чаще всего указывает на высокий уровень зрелости команды?
 - А. Полное отсутствие конфликтов.
 - В. Способность самостоятельно распределять роли и решать рабочие задачи.**
 - С. Жесткая зависимость от постоянных указаний руководителя.
7. Что является ключевым ограничением личностного подхода к лидерству?
 - А. Он полностью отрицает значение качеств лидера.
 - В. Он недостаточно учитывает влияние ситуации и контекста.**
 - С. Он изучает только групповые процессы.
8. Какая ситуация лучше всего демонстрирует демократический стиль лидерства?
 - А. Руководитель единолично принимает все решения и не обсуждает их с командой.
 - В. Руководитель обсуждает варианты решения с участниками и учитывает их аргументы.**
 - С. Руководитель полностью устраняется от управления.
9. Что может быть следствием нечеткого распределения ролей в команде?
 - А. Повышение ответственности каждого участника.
 - В. Дублирование функций, конфликты и снижение результативности.**
 - С. Ускорение принятия решений.
10. Почему доверие считается важным ресурсом командной работы?
 - А. Оно исключает необходимость контроля.
 - В. Оно облегчает обмен информацией, координацию и принятие решений.**
 - С. Оно заменяет профессиональную компетентность.
11. Какой вариант лучше всего отражает сущность обратной связи в команде?
 - А. Критика, направленная на выявление ошибок.
 - В. Информация, помогающая участнику корректировать действия и улучшать результат.**
 - С. Формальная оценка только по итогам проекта.
12. Что отличает конструктивный конфликт в команде?
 - А. Отсутствие эмоционального напряжения.
 - В. Обсуждение различий, которое помогает уточнить позиции и найти решение.**
 - С. Исключение несогласия между участниками.

13. Какое поведение лидера наиболее уместно при возникновении открытого конфликта между сотрудниками?
- А. Не вмешиваться, пока конфликт не завершится сам.
 - В. Немедленно наказать обе стороны.
 - С. Организовать обсуждение причин конфликта и помочь сторонам выработать решение.**
14. В чем заключается риск слишком жесткого авторитарного стиля в творческой команде?
- А. В снижении формальной отчетности.
 - В. В подавлении инициативы и сокращении количества новых идей.**
 - С. В увеличении числа лидеров.
15. Какая характеристика лучше всего описывает этап формирования команды?
- А. Высокая сплоченность и стабильные нормы.
 - В. Поиск правил взаимодействия, ролей и общих ориентиров.**
 - С. Завершение совместной работы.
16. Что означает делегирование в управлении командой?
- А. Передачу части задач и полномочий при сохранении общей ответственности.**
 - В. Полный отказ руководителя от ответственности
 - С. Перераспределение обязанностей .
17. Какой из примеров наиболее точно показывает вовлеченность участника команды?
- А. Сотрудник выполняет только строго предписанный минимум.
 - В. Сотрудник предлагает идеи, берет ответственность и заинтересован в общем результате.**
 - С. Сотрудник работает только после напоминаний.
18. Что может снижать эффективность команды даже при высокой квалификации ее участников?
- А. Наличие общей цели.
 - В. Слабая координация и низкое качество взаимодействия.**
 - С. Регулярная обратная связь.
19. Какую функцию выполняет лидер при распределении командных ролей?
- А. Уравнивает всех участников по одинаковым задачам.
 - В. Учитывает сильные стороны сотрудников и согласует их вклад в общий результат.**
 - С. Назначает роли исключительно по формальному статусу.
20. Какой показатель наиболее адекватно отражает эффективность команды?
- А. Количество проведенных собраний.
 - В. Наличие сильных сотрудников
 - С. Достижение результата при сохранении качества взаимодействия и устойчивости процессов.**
21. Что является наиболее точным признаком психологической безопасности в команде?
- А. Отсутствие несогласия.
 - В. Возможность открыто высказывать мнение без страха унижения или наказания.**
 - С. Жесткий контроль высказываний на совещаниях.
22. Почему командное принятие решений не всегда эффективно?

- А. Потому что при слабой координации оно может привести к затягиванию обсуждений и размыванию ответственности.**
- В. Потому что оно всегда занимает меньше времени, чем индивидуальное.
- С. Потому что исключает обсуждение альтернатив.
23. Какое утверждение верно в отношении эмоционального интеллекта лидера?
- А. Он важен только в конфликтах.
- В. Он помогает распознавать эмоции участников и регулировать взаимодействие в команде.**
- С. Он полностью заменяет профессиональную компетентность.
24. Что чаще всего мешает формированию зрелой команды?
- А. Наличие общей цели.
- В. Недостаток доверия, неясность ролей и слабая ответственность за результат.**
- С. Регулярная коммуникация между участниками.
25. Какая управленческая задача наиболее связана с профилактикой деструктивной командной динамики?
- А. Увеличение числа индивидуальных отчетов.
- В. Полное исключение обсуждений внутри команды.
- С. Своевременное выявление напряженности, уточнение ролей и поддержание конструктивного взаимодействия.**



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям

Вариант 1.

Изучить литературу по теме «Мотивация и поведение сотрудников в организации» и подготовить аналитический конспект, включающий сравнение содержательных и процессуальных теорий мотивации. В конспекте необходимо выявить ограничения каждой группы теорий и описать, в каких управленческих ситуациях они применимы. Результат должен демонстрировать способность интерпретировать поведение сотрудников и обосновывать управленческие решения.

Вариант 2.

Потренировать технику наблюдения за поведением сотрудников (на примере учебной группы или рабочего коллектива): зафиксировать проявления инициативности, избегания ответственности, вовлеченности. Описать результаты наблюдения, интерпретировать их с опорой на теории организационного поведения (мотивация, групповая динамика), сформулировать управленческие выводы.

Вариант 3.

Провести на одном респонденте краткий опрос (например, по вовлеченности или самоэффективности), проанализировать результаты и подготовить краткий отчет: интерпретация показателей, выявление факторов, влияющих на поведение, и рекомендации по управленческим воздействиям.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка программы повышения вовлеченности сотрудников

Разработать комплексную программу повышения вовлеченности для условной или реальной организации (например, подразделение компании с численностью 10–30 человек).

В рамках задания необходимо:

- провести анализ текущего состояния (на основе гипотетических данных), определить ключевые поведенческие проблемы, обосновать их с опорой на теории мотивации, организационной культуры и лидерства;
- разработать систему управленческих мероприятий (изменение стиля управления, внедрение инструментов обратной связи, корректировка системы стимулов);
- определить ожидаемые результаты и показатели эффективности.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность

подходам		
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какой фактор является ключевым в теории самодетерминации?
 А) контроль поведения через санкции
 Б) удовлетворение базовых психологических потребностей
 В) материальное вознаграждение
 Г) формальные правила поведения
 Правильный ответ: Б
- Какой феномен описывает снижение индивидуальных усилий в группе?
 А) групповая поляризация
 Б) социальная фасилитация
 В) социальная лень
 Г) когнитивный диссонанс
 Правильный ответ: В
- Объясните, каким образом организационная справедливость влияет на поведение сотрудников.
 В ответе должны быть отражены: виды справедливости (дистрибутивная, процедурная, интеракционная), механизмы влияния на мотивацию и вовлеченность, последствия для организационного поведения.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего размера руководство внедрило систему KPI и усилило контроль за результатами сотрудников. Через несколько месяцев показатели формально улучшились, однако сотрудники стали избегать инициативы, ограничиваться минимально необходимыми действиями и демонстрировать снижение вовлеченности. В неформальных обсуждениях сотрудники отмечают, что «работают только ради показателей», а не ради результата.

Руководитель считает, что проблема в недостаточной дисциплине сотрудников и планирует усилить контроль.

Задание:

проанализировать ситуацию с точки зрения теорий мотивации и организационного поведения;

выявить причины изменения поведения сотрудников;

оценить управленческое решение руководителя;

предложить альтернативные меры управления, направленные на повышение эффективности и вовлеченности.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.

Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1- рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Возможна ли универсальная модель мотивации сотрудников в современной организации
2. Всегда ли усиление контроля приводит к повышению эффективности
3. Является ли выгорание индивидуальной проблемой сотрудника или системным явлением
4. Может ли высокая вовлеченность снижать устойчивость сотрудников
5. Всегда ли демократический стиль лидерства более эффективен
6. В каких условиях групповое мышление становится полезным
7. Можно ли управлять организационной культурой напрямую
8. Насколько справедливость важнее эффективности в управлении персоналом

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Ограниченная рациональность в организационном поведении
2. Теории личности и их применение в управлении персоналом
3. Самоэффективность как фактор организационной результативности
4. Психологические механизмы профессионального выгорания
5. Организационный климат и его влияние на поведение сотрудников
6. Теория когнитивного диссонанса в управленческой практике
7. Социальная идентичность и поведение в организации
8. Теории лидерства: эволюция и современные подходы
9. Процессуальные теории мотивации и их ограничения
10. Организационная культура как фактор управления поведением

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме

Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Влияние когнитивных искажений на управленческие решения
- Тема 2. Роль эмоционального интеллекта в управлении персоналом
- Тема 3. Самоэффективность и производительность: эмпирические данные
- Тема 4. Групповая динамика в проектных командах
- Тема 5. Практическое применение модели Херси–Бланшара
- Тема 6. Вовлеченность сотрудников: методы измерения и управления
- Тема 7. Социальная леность и способы ее преодоления
- Тема 8. Трансформационное лидерство в современных организациях
- Тема 9. Теория справедливости и ее применение в HR-практике
- Тема 10. Гендерные аспекты организационного поведения

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что является предметом организационного поведения
2. Какие уровни анализа выделяются в организационном поведении
3. В чем сущность теории самоэффективности
4. Какие компоненты включает профессиональное выгорание
5. Что такое организационная справедливость
6. Какие типы организационной приверженности выделяются
7. В чем проявляется социальная леность
8. Какие стили лидерства выделяются в классических теориях
9. В чем различие между трансформационным и транзакционным лидерством
10. Какие факторы влияют на мотивацию сотрудников

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать

	материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – экзамен.

Вопросы к устному экзамену

1. Раскройте предмет организационного поведения как междисциплинарной области, охарактеризуйте уровни анализа (индивидуальный, групповой, организационный) и покажите, как они взаимосвязаны при решении задач управления персоналом.
2. Проанализируйте концепцию ограниченной рациональности, объясните влияние когнитивных искажений на управленческие решения и приведите примеры их проявления в работе с персоналом.
3. Охарактеризуйте основные теории личности и объясните, как они используются при оценке и развитии сотрудников.
4. Раскройте механизмы социального восприятия (атрибуция, эффект ореола, стереотипизация) и проанализируйте их влияние на управленческие решения в организации.
5. Проанализируйте феномен профессионального выгорания, его компоненты и причины, объясните связь с организационными факторами и предложите направления профилактики.
6. Охарактеризуйте теории организационной справедливости, объясните влияние восприятия справедливости на мотивацию и поведение сотрудников.
7. Раскройте сущность организационной приверженности, ее компоненты и влияние на удержание персонала и эффективность работы.
8. Проанализируйте групповую динамику, стадии развития команды и основные групповые эффекты, объясните их влияние на результативность.

9. Охарактеризуйте феномен социальной лености и предложите управленческие механизмы его преодоления в командах.
10. Раскройте сущность конфликтов в организации, классифицируйте их и предложите стратегии управления конфликтами с учетом организационного контекста.
11. Проанализируйте классические и современные теории лидерства, объясните ограничения универсальных моделей и роль контекста.
12. Охарактеризуйте модель ситуационного лидерства и объясните, как стиль управления адаптируется к уровню зрелости сотрудников.
13. Раскройте различия между трансформационным и транзакционным лидерством и их влияние на поведение сотрудников.
14. Проанализируйте содержательные теории мотивации и объясните их ограничения в современных организациях.
15. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации и объясните механизмы формирования усилий и поведения сотрудников.
16. Раскройте теорию самодетерминации и объясните роль автономии, компетентности и связанности в управлении персоналом.
17. Проанализируйте влияние организационной культуры на поведение сотрудников и управленческие решения.
18. Охарактеризуйте феномен вовлеченности сотрудников и методы ее измерения, объясните связь с результативностью.
19. Проанализируйте роль гендерных факторов в организационном поведении и их влияние на карьерные траектории.
20. Объясните, каким образом знания организационного поведения используются при разработке управленческих решений и консультировании сотрудников.

Тест

1. Какая характеристика наиболее точно отражает концепцию ограниченной рациональности в организационном поведении?
А) стремление к максимизации результата на основе полной информации
Б) использование строго формализованных алгоритмов принятия решений
В) опора на упрощенные когнитивные стратегии и ограниченный объем информации ✓
Г) ориентация исключительно на долгосрочные последствия
2. Какой феномен описывает влияние одного яркого качества сотрудника на общую оценку его деятельности?
А) эффект первичности
Б) эффект ореола ✓
В) эффект контраста
Г) эффект новизны
3. Какой компонент не входит в модель профессионального выгорания К. Маслач?
А) эмоциональное истощение
Б) деперсонализация
В) редукция профессиональных достижений
Г) повышение самооценки ✓
4. Что характеризует социальную леность в группе?
А) усиление активности при присутствии других
Б) снижение индивидуальных усилий при коллективной работе ✓

- В) усиление конкуренции
 - Г) рост инициативности
5. Какой стиль лидерства ориентирован на обмен «результат – вознаграждение»?
- А) трансформационный
 - Б) харизматический
 - В) транзакционный ✓
 - Г) либеральный
6. Какой фактор является ключевым в теории самодетерминации?
- А) контроль поведения через санкции
 - Б) удовлетворение базовых психологических потребностей ✓
 - В) жесткая регламентация
 - Г) финансовая мотивация
7. Что отражает дистрибутивная справедливость?
- А) корректность процедур
 - Б) справедливость распределения результатов ✓
 - В) качество коммуникации
 - Г) организационную структуру
8. Какой этап является первым в развитии команды по Такману?
- А) нормирование
 - Б) формирование ✓
 - В) конфликт
 - Г) завершение
9. Какой фактор согласно теории Врума влияет на мотивацию?
- А) только уровень зарплаты
 - Б) ожидание результата и его ценность ✓
 - В) корпоративная культура
 - Г) структура организации
10. Какой тип приверженности связан с эмоциональной привязанностью к организации?
- А) нормативная
 - Б) продолженная
 - В) аффективная ✓
 - Г) инструментальная
11. Какой стиль лидерства предполагает высокую директивность и низкую поддержку?
- А) делегирующий
 - Б) инструктирующий ✓
 - В) поощряющий
 - Г) демократический
12. Что является основой когнитивного диссонанса?
- А) конфликт ролей
 - Б) противоречие установок и поведения ✓
 - В) нехватка информации
 - Г) организационный конфликт
13. Какой фактор не относится к гигиеническим по Герцбергу?
- А) условия труда
 - Б) заработная плата

- В) достижения ✓
 - Г) безопасность
14. Что характеризует трансформационное лидерство?
- А) контроль выполнения задач
 - Б) обмен вознаграждениями
 - В) вдохновение и развитие сотрудников ✓
 - Г) отказ от управления
15. Какой феномен связан с чрезмерным стремлением к консенсусу в группе?
- А) социальная фасилитация
 - Б) групповое мышление ✓
 - В) социальная леность
 - Г) поляризация
16. Что измеряет вовлеченность сотрудников?
- А) только удовлетворенность зарплатой
 - Б) эмоциональную и когнитивную включенность в работу ✓
 - В) уровень конфликтов
 - Г) стаж работы
17. Какой тип поведения относится к ОСВ?
- А) формальное выполнение обязанностей
 - Б) добровольная помощь коллегам ✓
 - В) нарушение правил
 - Г) избегание ответственности
18. Что является ключевой характеристикой организационной культуры?
- А) структура управления
 - Б) система разделяемых ценностей и норм ✓
 - В) численность персонала
 - Г) уровень автоматизации
19. Какой фактор влияет на формирование социальной идентичности?
- А) только индивидуальные характеристики
 - Б) принадлежность к группе ✓
 - В) уровень дохода
 - Г) стаж работы
20. Какой показатель отражает готовность рекомендовать компанию как работодателя?
- А) KPI
 - Б) ROI
 - В) eNPS ✓
 - Г) EBITDA

Кейс 1

В крупной торговой компании руководство внедрило новую систему мотивации, основанную на индивидуальных KPI. Сотрудники стали достигать формальных показателей, однако снизилось качество обслуживания клиентов, участились конфликты между сотрудниками, исчезла взаимопомощь. Руководство фиксирует рост показателей, но клиенты жалуются, а внутри коллектива усиливается напряжение. Руководитель подразделения считает, что проблема связана с «недостаточной дисциплиной персонала» и планирует усилить контроль.

Задание:

проанализировать ситуацию с точки зрения теорий мотивации и группового поведения, выявить причины изменений в поведении сотрудников, оценить управленческие решения руководителя, предложить альтернативные меры, направленные на восстановление командной эффективности.

Кейс 2

В IT-компании наблюдается высокая текучесть среди опытных специалистов. При этом уровень заработной платы выше рыночного, процессы формализованы, задачи интересные. В ходе интервью сотрудники отмечают: отсутствие влияния на решения, авторитарный стиль руководителя, игнорирование обратной связи. Руководитель убежден, что сотрудники «недостаточно мотивированы» и считает, что проблему можно решить повышением бонусов. При этом новые сотрудники быстро адаптируются, но через 6–9 месяцев начинают демонстрировать снижение вовлеченности и уходят.

Задание:

провести анализ на уровне индивидуального, группового и организационного поведения, применить теории мотивации, лидерства и организационной культуры, выявить системные причины текучести, разработать комплекс управленческих рекомендаций.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано системное и глубокое понимание теорий организационного поведения, корректно проведен многоуровневый анализ (индивидуальный, групповой, организационный), показана способность интегрировать различные теоретические подходы при решении задач управления персоналом, выводы обоснованы и логически связаны, предложенные решения реалистичны и учитывают организационный контекст и практику управления.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если продемонстрировано уверенное знание основных теорий и моделей, анализ проведен корректно, но с ограниченной глубиной или неполной интеграцией подходов, выводы в целом обоснованы, однако отдельные аспекты раскрыты недостаточно, предложенные решения применимы, но частично упрощены.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если знание носит фрагментарный характер, анализ поверхностный, теоретические модели применяются формально или частично, имеются логические несоответствия, выводы недостаточно обоснованы, предложения ограничены и слабо связаны с задачами управления персоналом.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых положений дисциплины, анализ не проведен или выполнен некорректно, теории не применяются, выводы необоснованны или отсутствуют, предложенные решения не соответствуют содержанию дисциплины и задачам управления персоналом.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1

Изучить научную и учебную литературу по теме психологического анализа трудовой деятельности и профессиографии, подготовить аналитический конспект, в котором раскрываются теоретические подходы к анализу труда (деятельностный, системный, функциональный), структура профессиограммы и психограммы, методы изучения профессиональной деятельности, а также их значение для решения задач управления персоналом; на основе изученного материала разработать краткую модель анализа конкретной должности (по выбору) с обоснованием применяемых методов и показателей, демонстрируя способность интерпретировать теоретические положения и применять их к практическим задачам.

Вариант 2

Освоить и применить одну из техник психологического анализа трудовой деятельности или саморегуляции (наблюдение за рабочими действиями, анализ когнитивной нагрузки, техника самонаблюдения за вниманием и утомлением в процессе выполнения задачи), провести ее в течение не менее 2–3 дней в отношении собственной или наблюдаемой деятельности, зафиксировать результаты (динамика внимания, утомления, ошибок), проанализировать полученные данные с опорой на психофизиологические закономерности труда и сформулировать выводы о факторах эффективности и рисках снижения работоспособности, а также предложить рекомендации по оптимизации деятельности.

Вариант 3

Провести на другом человеке (или малой группе) простую психодиагностическую процедуру, связанную с оценкой профессионально значимых качеств (например, внимание, тип темперамента, предпочтения в профессиональной деятельности), корректно организовать сбор данных с соблюдением этических требований, обработать и интерпретировать результаты с опорой на теоретические модели психологии труда, подготовить аналитический обзор, включающий описание методики, характеристику полученных данных, оценку их значимости для профессиональной пригодности и рекомендации по возможному профессиональному развитию или выбору деятельности, демонстрируя способность применять методы диагностики и делать обоснованные выводы для задач управления персоналом.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Проектирование системы психологического анализа и отбора персонала для организации

Разработать комплексное решение по анализу трудовой деятельности и формированию системы отбора персонала для конкретной организации (по выбору обучающегося: производственная компания, образовательное учреждение, сервисная организация). В рамках задания необходимо: описать особенности деятельности организации и ключевые трудовые функции сотрудников; провести психологический анализ одной должности с

использованием принципов профессиографии (выделение задач, условий, средств и требований деятельности); сформировать психограмму и модель компетенций; определить критерии профессиональной пригодности с учетом психофизиологических, личностных и мотивационных характеристик; предложить инструменты оценки кандидатов (тестирование, интервью, центр оценки); обосновать выбор методов с позиции эффективности и соответствия требованиям трудового законодательства. В работе необходимо опираться на теоретические положения психологии труда, модели анализа деятельности и задачи управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

1. Какое понятие отражает соответствие характеристик человека требованиям профессиональной деятельности?
 - а) профессиональная адаптация
 - б) профессиональная пригодность (**правильный ответ**)

- в) профессиональная социализация
- г) профессиональная мотивация
- 2. Какой метод наиболее ориентирован на выявление критических ситуаций в профессиональной деятельности?
 - а) анкетирование
 - б) метод критических инцидентов (**правильный ответ**)
 - в) тестирование интеллекта
 - г) биографический метод
- 3. Опишите структуру профессиограммы и поясните, какие элементы в нее включаются и для решения каких задач управления персоналом она используется. (В ответе должно быть раскрыто содержание профессиограммы, включая описание деятельности, условий труда, требований к работнику, а также связь с подбором, оценкой и развитием персонала.)

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего размера, занимающейся логистикой, наблюдается высокая текучесть персонала среди операторов склада. Руководство связывает это с недостаточной мотивацией сотрудников, однако проведенный внутренний опрос показал, что сотрудники испытывают трудности с освоением рабочих процессов, быстро утомляются и допускают ошибки при работе с автоматизированной системой учета. При этом требования к кандидатам при найме ограничиваются базовыми критериями (возраст, образование, отсутствие противопоказаний), без учета когнитивных и психофизиологических характеристик.

Дополнительно выявлено, что обучение новых сотрудников носит формальный характер, а условия труда предполагают высокий уровень монотонности, сенсорной нагрузки и ответственности за ошибки. Руководители подразделений отмечают снижение производительности и рост числа инцидентов, связанных с человеческим фактором.

Проанализировать ситуацию с позиций психологии труда: определить ключевые причины проблем, связанных с несоответствием субъекта труда требованиям деятельности; оценить применяемую систему отбора и обучения; выявить недостающие элементы психологического анализа деятельности. Сформулировать предложения по совершенствованию системы подбора, оценки и адаптации персонала с учетом психофизиологических и психологических характеристик работников.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Соотношение требований профессии и индивидуальных особенностей личности: границы адаптации
2. Эффективность использования психодиагностических методов при отборе персонала
3. Роль психологического анализа труда в цифровой экономике
4. Проблема профессионального выгорания как следствие организационных решений
5. Этические ограничения применения методов оценки персонала
6. Влияние условий труда на когнитивные и эмоциональные процессы работника
7. Баланс между автоматизацией труда и сохранением человеческого фактора
8. Психологические риски в управлении персоналом и способы их минимизации

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Психология труда как система научного знания: эволюция подходов
2. Теория деятельности и ее значение для анализа трудовых процессов
3. Профессиональная пригодность: структура и методы оценки
4. Психологические аспекты проектирования рабочих мест
5. Мотивация труда в современных организациях: психологический анализ
6. Профессиональная идентичность и ее развитие в процессе карьеры
7. Психологические особенности труда в условиях цифровизации
8. Психофизиологические основы работоспособности человека
9. Методы профессиографии в управлении персоналом
10. Психологические факторы надежности профессиональной деятельности

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели

Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Понятие и структура эргатической системы в психологии труда
Тема 2 Классификация профессий и ее значение для профориентации
Тема 3 Метод критических инцидентов в анализе деятельности
Тема 4 Индивидуальный стиль деятельности: механизмы формирования
Тема 5 Психологические признаки труда и их диагностическое значение
Тема 6 Профессиональные кризисы и их влияние на карьерное развитие
Тема 7 Методы оценки персонала: сравнительный анализ
Тема 8 Психологические требования к операторской деятельности
Тема 9 Влияние организационной среды на поведение субъекта труда

Тема 10 Ошибки в профессиональной деятельности: причины и профилактика

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. В чем заключается предмет психологии труда как научной дисциплины?
2. Какие компоненты включает психологическая структура трудовой деятельности?
3. Что такое профессиограмма и какие задачи она решает?
4. Какие методы используются для анализа профессиональной деятельности?
5. В чем различие между профессиональной пригодностью и профессиональной компетентностью?
6. Какие факторы влияют на формирование индивидуального стиля деятельности?
7. Что понимается под психофизиологическими характеристиками труда?
8. Какие критерии используются для оценки эффективности деятельности работника?
9. В чем заключается роль мотивации в трудовой деятельности?
10. Какие основные этапы профессионального развития выделяются в психологии труда?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – экзамен.

Вопросы к устному экзамену

1. Раскройте предмет психологии труда как междисциплинарной области знания, охарактеризуйте ее место в системе наук и объясните, каким образом она используется при решении задач управления персоналом.

2. Проанализируйте основные теоретические подходы к изучению трудовой деятельности, сопоставьте их и покажите их практическое значение для анализа поведения работника в организации.
3. Опишите структуру трудовой деятельности как системы, раскройте взаимосвязь ее компонентов и объясните, как данная структура используется при анализе профессиональной деятельности.
4. Раскройте понятие субъекта труда, охарактеризуйте его психологические компоненты и проанализируйте динамику их развития в процессе профессионализации.
5. Проанализируйте этапы профессионального развития личности, выделите ключевые кризисы и объясните их влияние на эффективность трудовой деятельности и карьерные решения.
6. Раскройте содержание понятия «профессиография», охарактеризуйте ее методы и объясните их значение для подбора и оценки персонала.
7. Проанализируйте структуру профессиограммы и психограммы, объясните различия между ними и их роль в управлении персоналом.
8. Охарактеризуйте классификации профессий, объясните их значение для профориентации и карьерного консультирования.
9. Раскройте понятие профессиональной пригодности, проанализируйте ее компоненты и объясните методы ее оценки.
10. Проанализируйте методы отбора персонала, сопоставьте их эффективность и ограничения в зависимости от типа профессиональной деятельности.
11. Раскройте психофизиологические основы трудовой деятельности, объясните их влияние на работоспособность и надежность деятельности.
12. Проанализируйте влияние условий труда на психологическое состояние работника, объясните механизмы формирования утомления и ошибок.
13. Раскройте понятие индивидуального стиля деятельности, объясните факторы его формирования и значение для эффективности труда.
14. Проанализируйте феномен профессионального выгорания, его причины, проявления и способы профилактики в организациях.
15. Охарактеризуйте роль мотивации в трудовой деятельности, сопоставьте основные теории мотивации и их применение в управлении персоналом.
16. Раскройте понятие эргатической системы, объясните ее структуру и значение для проектирования труда.
17. Проанализируйте методы психологической диагностики в организации, объясните их применение при оценке персонала.
18. Раскройте нормативно-правовые основы управления персоналом, объясните их значение при реализации психологических процедур отбора и оценки.
19. Проанализируйте роль организационной среды в формировании поведения работника, объясните механизмы влияния культуры и структуры организации.
20. Охарактеризуйте задачи психолога труда в организации, проанализируйте его функции и объясните вклад в эффективность управления персоналом.

Тест (20 вопросов)

1. Какое из утверждений наиболее полно отражает предмет психологии труда?
 - А. Изучение исключительно физиологических процессов человека в работе
 - Б. Изучение закономерностей взаимодействия человека и техники
 - В. Изучение психологических закономерностей трудовой деятельности и

- поведения человека в профессиональной среде ✓
Г. Изучение экономических показателей эффективности труда
2. Какое понятие отражает соответствие человека требованиям профессиональной деятельности?
А. Профессиональная социализация
Б. Профессиональная пригодность ✓
В. Профессиональная адаптация
Г. Профессиональная компетентность
 3. Какой метод позволяет выявить ключевые трудовые действия и условия деятельности?
А. Биографический метод
Б. Метод критических инцидентов
В. Профессиографический анализ ✓
Г. Социометрия
 4. Что включает в себя психограмма?
А. Описание организационной структуры
Б. Перечень должностных обязанностей
В. Психологические требования к работнику ✓
Г. Финансовые показатели деятельности
 5. Какой фактор напрямую влияет на утомление работника?
А. Уровень заработной платы
Б. Психофизиологическая нагрузка ✓
В. Социальный статус
Г. Уровень образования
 6. Что является целью профессионального отбора?
А. Формирование корпоративной культуры
Б. Определение соответствия кандидата требованиям деятельности ✓
В. Повышение заработной платы
Г. Увеличение численности персонала
 7. Какой метод используется для оценки поведения в реальных ситуациях?
А. Анкетирование
Б. Центр оценки ✓
В. Тестирование знаний
Г. Биографический анализ
 8. Что характеризует индивидуальный стиль деятельности?
А. Набор должностных обязанностей
Б. Способ выполнения деятельности с учетом индивидуальных особенностей ✓
В. Организационная структура
Г. Уровень квалификации
 9. Что является основным элементом трудовой деятельности?
А. Организация
Б. Деятельность субъекта ✓
В. Финансовый результат
Г. Технология
 10. Какой фактор влияет на профессиональное выгорание?
А. Высокая мотивация
Б. Хроническая перегрузка ✓

- В. Повышение квалификации
 - Г. Социальная поддержка
11. Что относится к методам диагностики персонала?
- А. Финансовый анализ
 - Б. Психологическое тестирование ✓
 - В. Бухгалтерский учет
 - Г. Логистика
12. Что включает профессиограмма?
- А. Только требования к личности
 - Б. Только описание деятельности
 - В. Комплексное описание деятельности и требований ✓
 - Г. Только условия труда
13. Что является результатом успешной адаптации?
- А. Снижение мотивации
 - Б. Рост эффективности деятельности ✓
 - В. Увеличение текучести
 - Г. Снижение ответственности
14. Что относится к психофизиологическим характеристикам?
- А. Уровень образования
 - Б. Внимание и реакция ✓
 - В. Социальный статус
 - Г. Доход
15. Что характеризует эргатическую систему?
- А. Только техника
 - Б. Только человек
 - В. Система взаимодействия человека и средств труда ✓
 - Г. Организация
16. Что является задачей психологии труда?
- А. Управление финансами
 - Б. Повышение эффективности труда через учет психологических факторов ✓
 - В. Контроль бухгалтерии
 - Г. Разработка маркетинга
17. Что влияет на ошибки в деятельности?
- А. Уровень дохода
 - Б. Утомление и перегрузка ✓
 - В. Пол
 - Г. Возраст
18. Что включает профессиональное развитие?
- А. Только обучение
 - Б. Только опыт
 - В. Последовательное изменение компетенций и личности ✓
 - Г. Только карьеру
19. Что характеризует мотивацию труда?
- А. Уровень зарплаты
 - Б. Внутренние и внешние побуждения к деятельности ✓
 - В. Организационная структура
 - Г. Технология

20. Что является целью психологического анализа деятельности?

- А. Увеличение прибыли
- Б. Выявление закономерностей деятельности и требований к работнику ✓
- В. Контроль сотрудников
- Г. Снижение затрат

Кейс 1

В крупной торговой компании наблюдается снижение эффективности работы менеджеров по продажам: увеличилось количество ошибок при оформлении заказов, снизилась конверсия сделок, участились жалобы клиентов. Руководство связывает это с недостаточной мотивацией сотрудников, однако анализ условий труда показывает, что менеджеры работают в условиях высокой информационной нагрузки, многозадачности и постоянного дефицита времени. При этом система подбора персонала ориентирована преимущественно на опыт работы, без учета когнитивных и психофизиологических характеристик кандидатов.

Дополнительно выявлено, что обучение сотрудников носит формальный характер, а система контроля усиливает стрессовую нагрузку, что приводит к эмоциональному истощению. В коллективе наблюдается напряженность, снижается уровень вовлеченности, увеличивается текучесть персонала.

Проанализировать ситуацию с позиций психологии труда, выявить ключевые причины снижения эффективности, оценить систему подбора и организации труда, сформулировать предложения по изменению подходов к отбору, обучению и организации деятельности персонала.

Кейс 2

В производственной компании внедрена новая автоматизированная система управления оборудованием, требующая от операторов высокой концентрации внимания и быстрого реагирования на изменения параметров. После внедрения системы увеличилось количество аварийных ситуаций и ошибок операторов. Руководство предполагает, что проблема связана с недостаточным обучением, однако анализ показывает, что не учитывались психофизиологические особенности работников, а также требования к когнитивным функциям.

Операторы испытывают трудности с переработкой информации, отмечают повышенную утомляемость и снижение внимания в течение смены. При этом рабочие места не адаптированы под новые требования, отсутствует система оценки профессиональной пригодности для работы в новых условиях.

Проанализировать причины ошибок с учетом психофизиологических и организационных факторов, оценить соответствие работников требованиям деятельности, предложить меры по оптимизации отбора, обучения и условий труда.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания

«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано глубокое понимание теоретических основ психологии труда, раскрыты взаимосвязи между ключевыми понятиями (субъект труда, деятельность, профессиография, профессиональная пригодность), дан развернутый анализ с опорой на модели и методы дисциплины, обоснованы управленческие решения в контексте задач управления персоналом и карьерного консультирования, отсутствуют фактические ошибки, изложение логично и последовательно.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если раскрыто основное содержание дисциплины, показано понимание ключевых концепций и методов, присутствует связь с практическими задачами управления персоналом, однако анализ носит менее глубокий характер, допускаются отдельные неточности, аргументация частично недостаточна, структура ответа в целом логична.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если воспроизведены основные положения дисциплины без достаточной глубины анализа, слабо раскрыты взаимосвязи между понятиями, применение знаний к задачам управления персоналом носит формальный характер, допущены ошибки и логические несоответствия, изложение фрагментарно.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых понятий психологии труда, не раскрыты базовые категории (деятельность, субъект труда, профессиональная пригодность), не показана связь с управлением персоналом, допущены существенные ошибки, изложение бессистемно и нелогично.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОСНОВЫ ДЕФЕКТОЛОГИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить научные и учебные источники по теме «Модели инвалидности и их влияние на практики управления персоналом» (медицинская, социальная, биопсихосоциальная модели), подготовить аналитический конспект объемом 2–3 страницы с сопоставлением подходов, выделением их ограничений и управленческих следствий для процессов подбора, адаптации и оценки персонала.

Вариант 2. Провести тренировку техники структурированного наблюдения за особенностями коммуникации и поведения человека в условиях когнитивной или сенсорной нагрузки (например, выполнение сложной инструкции), зафиксировать параметры наблюдения (внимание, скорость реакции, особенности взаимодействия), описать результаты и сделать выводы о возможных организационных барьерах и способах их компенсации.

Вариант 3. Провести простую диагностическую процедуру (опросник на особенности внимания, восприятия или коммуникации) на одном респонденте, обработать результаты, представить краткий анализ выявленных особенностей и сформулировать рекомендации по адаптации рабочего процесса и взаимодействия в организации.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка модели инклюзивной адаптации сотрудника

Необходимо разработать проект системы адаптации нового сотрудника с ограниченными возможностями здоровья или нейроотличиями для конкретной организации (тип организации определяется обучающимся). В рамках задания требуется описать особенности предполагаемой категории сотрудника (психофизиологические характеристики, возможные ограничения и ресурсы), проанализировать требования должности и рабочей среды, выявить потенциальные барьеры. Далее необходимо спроектировать программу адаптации, включающую организацию рабочего места, коммуникационные регламенты, формат обучения, систему наставничества и критерии оценки успешности адаптации. В проекте необходимо опираться на содержание дисциплины, учитывать принципы универсального дизайна, особенности когнитивного функционирования и задачи управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура

решения		
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Какая модель инвалидности рассматривает ограничения как результат барьеров социальной среды?
 - медицинская
 - биологическая
 - социальная (*правильный ответ*)
 - клиническая
- Какой фактор является ключевым при адаптации рабочего места сотрудника с нейроотличиями?
 - унификация условий труда
 - учет индивидуальных особенностей восприятия и обработки информации (*правильный ответ*)
 - минимизация взаимодействия с коллективом
 - сокращение должностных обязанностей
- Охарактеризуйте понятие инклюзивной компетентности и раскройте ее структуру. В ответе должно быть отражено содержание понятия, выделены ключевые компоненты (когнитивный, ценностный, поведенческий) и их значение для профессиональной деятельности в сфере управления персоналом.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего размера внедряется политика разнообразия персонала. В отдел аналитики принят сотрудник с выраженными особенностями внимания и сенсорной чувствительности. Руководитель отмечает высокую точность его работы, но жалуется на трудности в коммуникации, избегание совещаний и нестандартные реакции на стрессовые ситуации. Коллектив демонстрирует неоднозначное отношение: часть сотрудников воспринимает его как «сложного», часть — как высококвалифицированного специалиста.

При этом организация не имеет формализованных процедур адаптации и взаимодействия с сотрудниками с особенностями развития, решения принимаются ситуативно. HR-служба получает запрос на разработку рекомендаций.

Задание по кейсу: проанализировать ситуацию с позиции дефектологических и организационно-психологических подходов, выявить ключевые барьеры (индивидуальные и организационные), оценить управленческие ошибки, сформулировать предложения по адаптации рабочего процесса, коммуникации и управлению командным взаимодействием.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Границы ответственности работодателя в создании инклюзивной среды
2. Инклюзия как фактор эффективности или как социальная обязанность организации
3. Допустимость дифференциации условий труда в зависимости от особенностей сотрудников
4. Влияние организационной культуры на принятие сотрудников с нейроотличиями
5. Роль руководителя в управлении разнообразием когнитивных стилей
6. Конфликты в инклюзивных командах: причины и способы разрешения
7. Баланс между стандартизацией процессов и индивидуализацией условий труда
8. Этические аспекты использования диагностических методов в работе с персоналом

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7

Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Теоретические основания дефектологии и их применение в управлении персоналом
2. Биопсихосоциальная модель функционирования и ее значение для HR-практик
3. Влияние сенсорных нарушений на организационное поведение работников
4. Когнитивные особенности и профессиональная деятельность сотрудников с нейроотличиями
5. Организационные барьеры как фактор ограничения трудовой реализации
6. Методы анализа доступности рабочей среды
7. Подходы к оценке эффективности инклюзивных HR-практик
8. Психологические аспекты адаптации сотрудников с ограниченными возможностями здоровья
9. Роль наставничества в инклюзивной профессиональной среде
10. Формирование инклюзивной организационной культуры

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

Тема 1 Особенности восприятия и переработки информации при различных типах нарушений развития

Тема 2 Влияние нарушений слуха на деловую коммуникацию в организации

Тема 3 Организация рабочего пространства для сотрудников с нарушениями зрения

Тема 4 Психологические особенности сотрудников с расстройствами аутистического спектра в профессиональной среде

Тема 5 Нарушения опорно-двигательного аппарата и их учет в проектировании рабочих процессов

Тема 6 Речевые нарушения и специфика делового взаимодействия

Тема 7 Нейроразнообразие как управленческий ресурс

Тема 8 Методы адаптации обучения и развития персонала с учетом когнитивных различий

Тема 9 Управление стрессом и перегрузкой у сотрудников с повышенной сенсорной чувствительностью

Тема 10 Практики сопровождения сотрудников с особенностями развития в организации

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под дефектологическими знаниями в профессиональной сфере
2. Какие модели инвалидности существуют и в чем их различия
3. Что включает в себя инклюзивная компетентность
4. Какие особенности поведения характерны для сотрудников с сенсорными нарушениями
5. В чем заключается концепция нейроразнообразия
6. Какие барьеры могут возникать в организации при внедрении инклюзии
7. Как адаптировать рабочее место с учетом ограничений сотрудника
8. В чем специфика коммуникации с сотрудниками с когнитивными особенностями
9. Какие методы используются для оценки инклюзивности организационной среды
10. Какова роль руководителя в формировании инклюзивной культуры

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие

	нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – зачет.

Вопросы для устного опроса

1. Раскройте содержание дефектологических знаний в контексте управления персоналом, проанализируйте их структуру, функции и значение для формирования инклюзивной компетентности, охарактеризуйте влияние различных моделей инвалидности на управленческие решения и практики работы с персоналом.
2. Охарактеризуйте основные теоретические подходы к пониманию нарушений развития (клинико-психологический, социальный, биопсихосоциальный), сопоставьте их и проанализируйте, каким образом каждый из них влияет на проектирование HR-практик и организационной среды.
3. Раскройте понятие инклюзивной компетентности, опишите ее структуру и компоненты, проанализируйте механизмы ее формирования у специалистов по управлению персоналом и ее роль в профессиональной деятельности.
4. Проанализируйте особенности профессиональной деятельности сотрудников с сенсорными нарушениями, выделите ключевые барьеры и ресурсы, предложите управленческие решения по адаптации рабочих процессов и коммуникаций.
5. Охарактеризуйте психологические и поведенческие особенности сотрудников с когнитивными нарушениями и нейроотличиями, проанализируйте их влияние на выполнение трудовых функций и взаимодействие в команде.
6. Раскройте концепцию нейроразнообразия, сопоставьте ее с традиционными дефектологическими подходами, проанализируйте управленческие последствия ее применения в организациях.
7. Проанализируйте роль организационной среды в формировании барьеров и возможностей для сотрудников с ограниченными возможностями здоровья, предложите способы диагностики и трансформации среды.
8. Охарактеризуйте методы адаптации рабочего места и трудовых процессов, проанализируйте их эффективность в зависимости от типа нарушений и организационного контекста.

9. Раскройте особенности подбора персонала с учетом дефектологических характеристик, проанализируйте ограничения стандартных методов оценки и предложите альтернативные подходы.
10. Проанализируйте процессы адаптации сотрудников с особенностями развития, опишите этапы, инструменты и критерии оценки эффективности адаптационных программ.
11. Охарактеризуйте особенности обучения и развития сотрудников с различными типами нарушений, проанализируйте методы адаптации образовательных программ и их управленческое значение.
12. Раскройте содержание и функции наставничества в инклюзивной среде, проанализируйте его роль в повышении эффективности профессиональной деятельности сотрудников.
13. Проанализируйте особенности деловой коммуникации с сотрудниками с различными типами нарушений, выделите ключевые принципы и ошибки взаимодействия.
14. Охарактеризуйте влияние организационной культуры на процессы инклюзии, проанализируйте механизмы формирования инклюзивной культуры и роль руководителя в этом процессе.
15. Проанализируйте феномен стигматизации и дискриминации в организации, выявите их причины, формы проявления и последствия для управления персоналом.
16. Раскройте методы оценки инклюзивности организационной среды, проанализируйте их диагностический потенциал и ограничения.
17. Охарактеризуйте этические аспекты работы с сотрудниками с ограниченными возможностями здоровья, проанализируйте их значение для управленческой практики.
18. Проанализируйте влияние индивидуальных психофизиологических особенностей на профессиональную эффективность сотрудников, предложите способы учета этих особенностей в HR-процессах.
19. Охарактеризуйте роль руководителя в управлении разнообразием персонала, проанализируйте необходимые компетенции и управленческие стратегии.
20. Проанализируйте взаимосвязь дефектологических знаний и задач карьерного консультирования, предложите подходы к сопровождению профессионального развития сотрудников с особенностями.

Тест

1. Какое положение наиболее точно отражает сущность биопсихосоциальной модели инвалидности в контексте управления персоналом?
 - А) ограничение трудоспособности определяется исключительно медицинскими диагнозами и степенью выраженности нарушений
 - Б) ограничение трудоспособности определяется исключительно социальной средой и отношением коллектива
 - В) ограничение трудоспособности формируется во взаимодействии биологических, психологических и социальных факторов, что требует комплексных управленческих решений (✓)
 - Г) ограничение трудоспособности является временным явлением, не требующим системных изменений

2. Какой управленческий подход наиболее соответствует концепции нейроразнообразия при работе с персоналом?
 - А) стандартизация рабочих процессов и требований для всех сотрудников
 - Б) индивидуализация условий труда с учетом когнитивных особенностей сотрудников (✓)
 - В) снижение требований к результатам труда сотрудников с особенностями
 - Г) исключение сотрудников с особенностями из сложных проектов
3. Какой фактор является ключевым при адаптации рабочего места для сотрудника с сенсорной чувствительностью?
 - А) увеличение объема задач для ускорения адаптации
 - Б) учет особенностей восприятия стимулов и снижение сенсорной нагрузки (✓)
 - В) усиление контроля со стороны руководителя
 - Г) ограничение взаимодействия с коллегами
4. Что является основным барьером в коммуникации с сотрудниками с нарушениями слуха?
 - А) отсутствие письменной документации
 - Б) недостаточная визуализация информации
 - В) преобладание устной формы коммуникации без альтернативных каналов (✓)
 - Г) использование цифровых инструментов
5. Какой метод оценки персонала является наиболее адаптивным в условиях инклюзии?
 - А) стандартное тестирование без изменений
 - Б) оценка через гибкие и многоформатные процедуры с учетом особенностей кандидата (✓)
 - В) исключительно собеседование
 - Г) автоматизированная оценка
6. Какой элемент является обязательным в программе адаптации сотрудника с особенностями развития?
 - А) ускоренное включение в рабочие процессы
 - Б) наличие наставника или сопровождающего специалиста (✓)
 - В) сокращение взаимодействия с коллективом
 - Г) исключение из оценки эффективности
7. Какой тип организационной культуры способствует инклюзии?
 - А) культура строгой иерархии
 - Б) культура конкуренции
 - В) культура поддержки и разнообразия (✓)
 - Г) культура формального контроля
8. Какой феномен характеризуется предвзятым отношением к сотруднику на основе его особенностей?
 - А) адаптация
 - Б) стигматизация (✓)
 - В) социализация
 - Г) мотивация
9. Что является ключевой задачей HR-специалиста в инклюзивной среде?
 - А) минимизация различий между сотрудниками
 - Б) учет и интеграция разнообразия в управленческие процессы (✓)

- В) снижение требований к сотрудникам
 - Г) унификация условий труда
10. Какой фактор влияет на успешность адаптации сотрудника с когнитивными особенностями?
- А) скорость выполнения задач
 - Б) наличие четких инструкций и структурированности деятельности (✓)
 - В) уровень контроля
 - Г) объем работы
11. Какой подход лежит в основе универсального дизайна?
- А) создание условий только для сотрудников с особенностями
 - Б) создание среды, удобной для максимально широкого круга пользователей (✓)
 - В) стандартизация условий
 - Г) индивидуализация только по запросу
12. Какой аспект наиболее важен при обучении сотрудников с особенностями?
- А) скорость подачи информации
 - Б) адаптация формата обучения под особенности восприятия (✓)
 - В) объем информации
 - Г) частота обучения
13. Какой фактор усиливает организационные барьеры?
- А) гибкость процессов
 - Б) отсутствие учета индивидуальных особенностей сотрудников (✓)
 - В) наличие наставничества
 - Г) разнообразие форм коммуникации
14. Что относится к инструментам диагностики инклюзивной среды?
- А) финансовый анализ
 - Б) анализ доступности и условий взаимодействия сотрудников (✓)
 - В) оценка прибыли
 - Г) анализ конкурентов
15. Какой элемент является ключевым в управлении инклюзивной командой?
- А) контроль
 - Б) гибкость и адаптивность управленческих решений (✓)
 - В) стандартизация
 - Г) минимизация взаимодействия
16. Какой фактор определяет эффективность инклюзивных практик?
- А) количество сотрудников
 - Б) соответствие условий труда особенностям сотрудников (✓)
 - В) уровень контроля
 - Г) объем задач
17. Какой подход наиболее эффективен при разрешении конфликтов в инклюзивной среде?
- А) игнорирование различий
 - Б) учет особенностей сторон и поиск взаимоприемлемых решений (✓)
 - В) усиление контроля
 - Г) разделение сотрудников
18. Какой аспект является ключевым при формировании инклюзивной культуры?
- А) формальные регламенты
 - Б) ценности и нормы взаимодействия (✓)

- В) контроль
 - Г) отчетность
19. Какой фактор влияет на профессиональную эффективность сотрудника с особенностями?
- А) только уровень образования
 - Б) соответствие условий труда его психофизиологическим особенностям (✓)
 - В) стаж работы
 - Г) уровень контроля
20. Какой элемент является обязательным в работе руководителя с инклюзивной командой?
- А) игнорирование различий
 - Б) развитие компетенций управления разнообразием (✓)
 - В) стандартизация подходов
 - Г) сокращение коммуникации

Кейс 1

В крупной консалтинговой компании внедряется программа расширения разнообразия персонала. В отделе стратегического анализа начинает работать сотрудник с выраженными особенностями сенсорной чувствительности и нестандартной организацией внимания. Он демонстрирует высокую точность аналитических расчетов и способность к глубокой концентрации, однако испытывает значительные трудности при участии в групповых обсуждениях, избегает открытых пространств и перегруженных информацией совещаний. Руководитель подразделения ориентирован на высокую командную вовлеченность и воспринимает данные особенности как снижение эффективности. Коллеги испытывают затруднения в коммуникации, что приводит к постепенной изоляции сотрудника. HR-служба не имеет разработанных регламентов работы с подобными ситуациями.

Задание: провести комплексный анализ ситуации с позиции дефектологических и организационно-психологических подходов, выявить ключевые барьеры и ошибки управления, оценить потенциал сотрудника, разработать систему управленческих решений, включающую адаптацию рабочих процессов, изменение коммуникаций и рекомендации для руководителя.

Кейс 2

В производственной компании планируется внедрение программы трудоустройства сотрудников с различными ограничениями жизнедеятельности. Руководство декларирует приверженность инклюзии, однако фактически ограничивается формальным созданием рабочих мест без изменения организационных процессов. В отдел кадров поступают жалобы от сотрудников с особенностями развития на недостаточную доступность информации, отсутствие адаптированных инструкций и сложности во взаимодействии с руководителями. Одновременно менеджеры среднего звена выражают опасения относительно снижения производительности и роста управленческой нагрузки. Отсутствует системная диагностика организационной среды и единые подходы к адаптации.

Задание: проанализировать ситуацию, выявить противоречия между декларируемыми и фактическими практиками, оценить риски для организации, разработать комплексную модель внедрения инклюзивных HR-практик, включая диагностику среды, обучение руководителей и систему сопровождения сотрудников.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано целостное и системное понимание дефектологических оснований управления персоналом, корректно и полно раскрыты ключевые понятия и модели, показана способность интегрировать теоретические положения с практическими задачами управления персоналом и карьерного консультирования, выполнен глубокий анализ ситуаций с учетом психофизиологических особенностей сотрудников, предложены обоснованные и реалистичные управленческие решения, отсутствуют фактические и логические ошибки, изложение последовательное и аргументированное.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если в целом раскрыто содержание дисциплины, показано понимание основных теоретических подходов и их применения в управлении персоналом, проведен анализ ситуаций с отдельными упрощениями, предложенные решения носят преимущественно корректный характер, однако не всегда учитывают все аспекты психофизиологических особенностей и организационного контекста, допускаются незначительные неточности и отдельные логические несоответствия.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если знание дисциплины носит фрагментарный характер, основные понятия и модели раскрыты частично или поверхностно, анализ ситуаций ограничен описанием без достаточной интерпретации, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, предложения носят общий характер и не учитывают специфики дефектологических особенностей, присутствуют ошибки и нарушения логики изложения.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых положений дисциплины, не раскрыты основные понятия и модели, не продемонстрирована способность применять знания к анализу управленческих ситуаций, выводы отсутствуют или носят неверный характер, предложения не соответствуют задачам управления персоналом, допущены существенные фактические и логические ошибки, изложение несистемное.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.) (а также, обязательно представить задания для подготовки к практическим занятиям, а также критерии и шкалу оценивания к ним)

Примерный перечень вопросов для обсуждения на практических занятиях (устный опрос)

1. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.
2. Наличие каких элементов необходимо в структуре процесса формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.
3. В каких условиях формируется мотив труда?
4. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?
5. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации трудовой деятельности.
6. Что такое мотивация трудовой деятельности?
7. Что такое мотив труда? Перечислите этапы формирования мотива труда. Назовите элементы процесса формирования мотива труда.
8. Что такое потребность? Приведите примеры биологических и социальных потребностей человека.
9. Что такое благо? Приведите классификацию благ (ценностей).
10. Что такое трудовая деятельность? Определите цену трудовой деятельности.
11. Что такое стимул и стимулирование трудовой деятельности?
12. Охарактеризуйте взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.
13. Перечислите, какие классификации типов мотивации вы знаете?
14. Отличие внутреннего вознаграждения от внешнего.
15. Что следует делать руководителю для поддержания мотивации подчиненных?
16. В чем заключается принципиальная разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
17. Охарактеризуйте преимущества и недостатки содержательных теорий мотивации трудовой деятельности.

18. Раскройте сущность теории А. Маслоу. Чем обусловлена последовательность потребностей в «пирамиде»?
19. Какое практическое значение имеет теория Ф. Герцберга?
20. Какие потребности присутствуют во всех рассмотренных содержательных теориях мотивации?
21. Какие теории мотивации актуальны в современных российских предприятиях (организациях)?
22. На каких взаимосвязях основана теория ожидания В. Врума?
23. Что из себя представляет процесс постановки целей в теории Э. Локка?
24. В чем заключается практическая значимость теории ожидания? Назовите возможные сложности ее применения.
25. Что отличает теорию МакГрегора от других процессуальных теорий мотивации?
26. Опишите механизм мотивации в теории Портера-Лоулера.
27. Перечислите практические рекомендации, как посредством целеполагания можно повысить эффективность трудовой деятельности.
28. Назовите три главных принципа японского менеджмента.
29. В чем заключается групповая психология в японских корпорациях?
30. За счет чего достигается «корпоративное единство» в японских компаниях?
31. На каких этнокультурных особенностях основан японский менеджмент персонала?
32. Назовите особенности адаптации и продвижения в японских корпорациях?
33. Что такое система многоаспектной квалификации?
34. Раскройте сущность патернализма в управлении.
35. В чем заключаются преимущества пожизненного найма для персонала и для компании?
36. Какие мероприятия осуществляются в настоящее время для поддержания эффективного управления в японских фирмах?
37. В чем заключается сущность концепции человеческих ресурсов?
38. На что в первую очередь ориентирована система управления персоналом в американских компаниях?
39. Каким образом мотивируют руководителей американских компаний?
40. Какие тенденции сложились сегодня в управлении американскими компаниями?

41. Что из американского и японского опыта управления и мотивации персонала можно позаимствовать российским компаниям?

42. Сравните основные направления кадровой работы в американских и японских компаниях. Чья система мотивации персонала эффективней с вашей точки зрения? Ответ обоснуйте.

43. Что относится к первичным, и что ко вторичным потребностям человека?

44. Что такое потребность индивида и как ее определить?

45. Чем потребность отличается от мотива?

46. Опишите мотивационную модель через потребности в упрощенном виде.

47. Перечислите и раскройте содержание мотивационных состояний человека.

48. Чем отличается сознательная мотивация от бессознательной?

49. Сравните понятие личность, индивид, индивидуальность.

50. В каких психологических теориях рассматриваются мотивы поведения личности?

51. Каким образом мотив начинает приобретать ведущий характер?

52. Что определяет направленность личности?

53. Что такое социализация и чем она определяется?

54. В чем заключается суть гуморальной теории о темпераментах человека?

55. Раскройте содержание конституциональной теории Кречмера.

56. Какой вклад в развитие представлений о мотивации дает теория Павлова?

57. Опишите вкратце типы темперамента человека и особенности их мотивации.

58. Что такое акцентуация и в чем суть типологии Леонгарда?

59. Перечислите типы личности согласно Леонгарду.

60. Какие типы личности выделил К. Юнг?

61. Опишите классификацию акцентуированных личностей П.Б. Ганнушкина.

62. Чем определяются типы личности; в чем проявляется характер?

63. В каких сферах деятельности разные типы личности могут найти себе применение? Какие типы личности лучше других реализуются на руководящих должностях?

64. Какие типы личности рекомендовано объединять в одном коллективе для выполнения профессиональных задач.

65. Раскройте сущность понятия «оплата труда».

66. Назовите основные функции оплаты труда.

67. Назовите правовые основы организации оплаты труда, закрепленные в современном российском трудовом законодательстве.

68. Раскройте содержание компонентов оплаты труда.
69. Назовите составляющие тарифных условий оплаты труда.
70. Раскройте сущность систем повременной оплаты труда.
71. Охарактеризуйте системы сдельной оплаты труда.
72. Перечислите дополнительные системы оплаты труда. Проведите сравнительный анализ различных систем оплаты труда, выделяя их положительные и отрицательные стороны.
73. В чем заключается особенность гибкой системы оплаты труда.
74. Назовите виды премирования и его составные части.
75. Какие надбавки и доплаты к заработной плате существуют?
76. В чем заключается суть оплаты за квалификацию? Каковы преимущества данной системы оплаты труда.
77. Опишите системы Скэнлона, Ракера, Ипрошеар.
78. При каких условиях система участие в прибыли будет эффективным?
79. Назовите методы и условия разработки оплаты по ключевым показателям эффективности.
80. Что такое социальная организация?
81. Что в себя включает «социальная карта»?
82. Какие социальные программы используют современные компании?
83. Что такое «патернализм» и каким образом он может стимулировать персонал?
84. Перечислите характеристики работы, положительно влияющие на трудовую мотивацию.
85. Назовите положительные и отрицательные стороны ротации и перестановки персонала.
86. Каким образом в нематериальном стимулировании можно задействовать самооценку и творческое стимулирование?
87. Какие направления стимулирования свободным временем вы можете назвать?
88. Что можно отнести к мотивирующим элементам корпоративной культуры?
89. Какие мотивы достигаются через вовлечение в командную работу?
90. Раскройте содержание стимулирования обучением.
91. Как влияет на мотивацию продвижение по службе и делегирование полномочий?
92. Какие элементы включает моральное стимулирование?
93. Приведите примеры похвалы сотрудников. Какие «красивые» наименования должностей можно использовать в качестве стимулов?

94. Каким образом условия труда могут демотивировать сотрудника?
95. Что в себя включают издержки на трудовые ресурсы?
96. Как рассчитывается эффект от управления персоналом?
97. Назовите подходы к оценке управления персоналом.
98. Как рассчитывается производительность труда и эффект от снижения текучести кадров? Как рассчитывается суммарная эффективность?
99. Как минимизируются затраты при реализации программ мотивации?
100. Как осуществляется выбор наиболее эффективных методов управления?
101. Перечислите методики оценки эффективности управления персоналом.
102. Что необходимо для формирования мотивационного механизма?
103. Перечислите основные показатели, которые характеризуют экономические интересы бизнеса.
104. Что может выступать общими критериями эффективности?

Задания к практическим занятиям

Ситуация 1

Компания занимается оптовыми продажами и соответственно имеет достаточно большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Считается, что продавцы зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно) и этого вполне хватает.

Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Опросили нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получили один ответ: ты можешь быть супер-продавцом, или быть в числе отстающих, кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять лет ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности.

Предложите направления развития деловой карьеры торгпредов как инструмента мотивации персонала.

Ситуация 2

Одного из опытных сотрудников отдела персонала повысили, включив в его обязанности контролирующую функцию. Теперь от результатов его проверок зависит дисциплинарная оценка работы всех сотрудников офиса (в том числе начисление штрафов и поощрений).

В результате в коллективе изменилось отношение к проверяющему: его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать

лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе, разрываясь между необходимостью ответственно выполнять возложенные на него обязанности и потребностью быть частью команды.

Как снизить уровень стресса сотрудника? Возможен ли в данной ситуации компромиссный вариант?

Ситуация 3

В компании общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по компьютерной игре Counter Strike и только две недели выполнению задания. Все проекты при этом сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один?.. Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них никакой похвалы не услышишь, никто и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Насколько быстро можно изменить сложившуюся ситуацию?

Ситуация 4

В компании в течение трёх месяцев не выплачивали премию персоналу. И никто из руководства с сотрудниками это не обсуждал. В это время компания должна была получить очень крупную сумму за один заказ, которая не только позволила бы выплатить все долги сотрудникам, но и продолжать успешно работать. Это тоже был «великий секрет»! В результате только в одном отделе уволились три сотрудника, включая руководителя. Найти опытных специалистов в этой отрасли сложно, обучать новых до необходимой квалификации – долго.

Что необходимо предпринять в данной ситуации?

Ситуация 5

В феврале этого года в консалтинговую компанию обратилась организация, специализирующаяся на газификации жилых частных домов. На тот момент компания столкнулась с проблемой невыполнения плана продаж на определенной заданной территории. Компании при таких продажах грозила потеря контракта с Генеральным партнёром и заказчиком – поставщиком природного газа.

Отдел продаж компании состоял из 18 проектировщиков-продавцов и 1 начальника. Ежемесячно продавцам ставились индивидуальные планы продаж на основе результатов предыдущего месяца и оценки потенциала сотрудника (потенциал оценивался субъективно начальником отдела продаж).

Сотрудники отдела продаж имели систему мотивации, главным и единственным критерием которой было количество подключенных абонентов. В компании была также определенная проблема в том, что продавцы выполняли месячный план продаж в последние 10 дней месяца, и в компании это выливалось в неравномерное поступление заказов от абонентов. В связи с этим отдел монтажа 20 дней месяца отдыхал, а 10 дней месяца «зашивался».

Часть продавцов выполняли планы в течение нескольких последних месяцев, другая часть не выполняла план продаж в этот же период. Все работники отдела не имели «своей» индивидуальной территории, только общую, поэтому работали хаотично, без ежедневного плана посещения потенциальных абонентов. В отделе продаж также не было единой и индивидуальной базы данных по потенциальным абонентам на заданной территории. Многие сотрудники отдела не проходили специального обучения навыкам работы с клиентом.

Что можно предложить в рамках кадрового консалтинга?

КЕЙС «КЛУБ 100»

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Ишерншилл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки. Будучи руководителем службы кадров, этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходилось уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек. 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведённые незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов.

Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14.7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем.

Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались так дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долларов, но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

ВОПРОСЫ

- 1. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.*
- 2. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?*
- 3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действий «Клуба 100»?*

КЕЙС «СОЗДАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ»

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги. Текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

ВОПРОСЫ

- 1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.*
- 2. Предложите структуру пакета немонетарной мотивации.*
- 3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?*
- 4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?*

КЕЙС КОМПАНИЯ «НИКА»

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании "Ника", занимающейся закупками в Москве и оптовой торговлей в Самаре компьютерной техникой. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров в Москве, получающие должностные оклады, и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами розничным продавцам в Самаре и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры и комплектующие к ним устанавливает Генеральный директор.

Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и, что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности.

Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 50% от среднего дохода коммерческого агента.

ВОПРОСЫ

1. Проанализируйте развитие ситуации в "Нике"? Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы были предложили для "Ники"?
3. Как бы вы посоветовали внедрять эту систему?

КЕЙС «СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЛЯ СРЕДНЕГО ЗВЕНА КОМПАНИИ»

Об организации

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 7 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами (отдел оптовых продаж). Кроме того, занимается привлечением корпоративных клиентов посредством рассылки рекламных каталогов, активной работы call-центра, с последующим выездом менеджера по продажам к заказчику. В компании есть собственный склад с демонстрационным залом, транспортный цех и дизайн-студия. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании на год (фрагмент)

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала до 10% (особое внимание уделить отделам корпоративных продаж, складу, транспортному цеху).

Ситуация в компании

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 млн руб.

Разовые пробные покупки и разговоры с несколькими бывшими заказчиками показали, что менеджеры по продажам часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не вникают в особенности их запроса, не помогают в решении сложных задач; периодически происходят срывы сроков поставки (т. к. компания N в первую очередь направляет продукцию своим оптовым покупателям).

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает самого ходового товара. В отделах существуют примерные планы работ, но они не согласуются и не утверждаются, а используются для внутреннего ориентира.

Специфика работы блока продаж

Оптовое подразделение преимущественно занимается обслуживанием существующих клиентов, и отслеживает появление новых (что бывает нечасто). Цена ошибки высока: при отказе работы даже одного оптового заказчика произойдет обвал продаж.

Корпоративное подразделение, включая все его отделы, занимается преимущественно активными продажами: предлагает клиентам комплексный продукт – мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации. Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Система оплаты труда

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется также исходя из мнения непосредственного начальника. Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

ВОПРОС

Как разработать комплексную систему мотивации (моральную и материальную) для среднего звена компании (на примере начальников подразделений оптовых, корпоративных продаж, склада, транспортного цеха) с учетом целей и ситуации в организации?

КЕЙС «СТИМУЛИРОВАНИЕ ПРОДАВЦОВ ТОРГОВОЙ СЕТИ»

Компания

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Персонал

Студентки малопрестижных вузов (учатся на заочном и вечернем отделениях). Многие получают высшее образование для “галочки”.

Система стимулирования

Продавцы получают базовую зарплату (оклад + премиальные 50% от оклада), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 5% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Проблемы

Уровень мотивированности продавцов оставляет желать лучшего. В результате имеет место высокая текучесть кадров (основные причины, по словам сотрудниц – низкая оплата и невозможность роста), “ленивая” работа с клиентами, несоблюдение стандартов обслуживания, нередкие случаи воровства (продавцы проводят махинации со скидками, артикулами, могут не выбить чек).

Девушки постоянно перезваниваются друг с другом. По “сарафанному радио” передается не только рабочая информация, но также слухи и сплетни. Поэтому часто распространяется негативное настроение, возникают недоразумения, необоснованная паника среди персонала: сотрудницы “накручивают” друг друга и увольняются.

Стандарты обслуживания клиентов и другие документы, регламентирующие деятельность продавцов компании, изложены в неудобной форме, что мешает изучению и усвоению необходимых для работы сведений. Некоторые стандарты и регламенты отсутствуют.

Выполнение директором большого количества разноплановых функций не дает ему возможности осуществлять полноценный контроль над работой продавцов, они предоставлены сами себе. К нематериальному стимулированию он относится скептически. Готов повышать заработную плату, но только тем, кто действительно отлично работает.

ВОПРОС

Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Темы рефератов

1. Мотивация и стимулирование персонала на государственном (коммерческом предприятии).
2. Мотивация работников предприятия в современных экономических условиях.
3. Мотивация поведения личности в процессе труда.
4. Мотивация деятельности в менеджменте.
5. Исследование ценностных ориентаций и потребностей работников.
6. Потребности человека в работах З.Фрейда и К.Юнга.
7. Как создать эффективный трудовой коллектив на основе типологии личности.
8. Социально-психологические методы мотивации.
9. Тип темперамента и тип личности: как определить и как использовать.
10. «Школа научного управления», как первоначальный этап в развитие менеджмента и мотивации труда.
11. Эволюция мотивационных концепций - от древних времён до наших дней.

12. Тарифные и бестарифные системы оплаты труда: достоинства и недостатки.
13. Значение социального партнёрства и социальной политики как мотивационных ресурсов управления персоналом.
14. Управление мотивационным механизмом фирмы в рыночных условиях.
15. Фонд оплаты труда современной компании: источники формирования.
16. Выбор эффективной формы оплаты труда в зависимости от видов деятельности.
17. Влияние корпоративной культуры на эффективность мотивации труда.
18. Мотивация персонала с помощью лидерства и командообразования.
19. KPI– как ведущая система стимулирования труда персонала.
20. Мотивация предпринимательства в России и за рубежом.
21. Методы управления мотивацией, их сравнительный анализ.
22. Управление мотивационным механизмом фирмы в рыночных условиях.
23. Влияние корпоративной культуры на эффективность мотивации труда.
24. Социальные программы как инструмент трудовой мотивации.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (обязательно), кейсовые задания и т.п.)

Итоговое тестирование

1. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?
 - a) до начала профессиональной деятельности
 - b) после приобретения трудового стажа 10-15 лет
 - c) во время адаптации в коллективе
 - d) после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности
 - e) после признания важности труда
2. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек
 - a) стремиться к проявлению самостоятельности
 - b) обладает творческим мышлением
 - c) проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации
 - d) не любит работать и старается избежать ответственности
3. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?
 - a) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе
 - b) деньги – единственный мотивирующий фактор в работе
 - c) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе
 - d) мотивирует стремление к расширению масштаба контроля
 - e) человека мотивируют потребности высших уровней
4. В чем заключается цель стимулирования персонала?
 - a) побудить человека избегать конфликтов
 - b) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями
 - c) побудить человека не превышать своих полномочий
 - d) внушить человеку чувство собственного достоинства
 - e) обеспечить человеку достойный уровень жизни
5. В чем суть классической теории мотивации?
 - a) деньги – единственный мотивационный фактор
 - b) человека заставляют действовать внутренние потребности
 - c) поведение человека определяется его ожиданиями
 - d) самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе
 - e) жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе
6. Вероятность увольнения по собственному желанию выше
 - a) у недавно нанятых на работу сотрудников
 - b) у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет
 - c) у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет
 - d) у сотрудников, длительное время работающих в организации
 - e) не зависит от стажа работы в организации
7. Для увеличения эффективности труда необходимо
 - a) четко формулировать цель работы

- b) давать общее представление о необходимых результатах
 - c) ориентироваться не на результат, а на процесс работы
 - d) своевременно стимулировать работников
 - e) все вместе
8. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом
- a) высказать свою оценку в СМИ фирмы
 - b) высказать свою оценку сотруднику публично
 - c) вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры
 - d) высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании
9. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию
- a) за достижение плановых показателей
 - b) за перевыполнение плана
 - c) за выдающиеся заслуги
 - d) не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате
10. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к
- a) постоянному увеличению эффективности его работы
 - b) временному увеличению эффективности его работы
 - c) постоянному уменьшению эффективности его работы
 - d) временному уменьшению эффективности его работы
 - e) снижению мотивации работника
11. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность
- a) в уважении
 - b) в самореализации
 - c) в безопасности
 - d) в стремлении к власти
 - e) в стремлении к независимости
12. К добровольным социальным льготам относятся
- a) обязательное медицинское страхование
 - b) оплата больничных листов
 - c) обязательное пенсионное страхование
 - d) оплата питания
 - e) все перечисленные льготы являются добровольными
13. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?
- a) содержательной
 - b) процессуальной
 - c) классической
 - d) количественной
 - e) административной
14. К процессуальным теориям мотивации относится
- a) теория двух факторов Герцберга
 - b) теория ожиданий

- c) теория ERG Альдерфера
- d) теория А.Маслоу
- e) теория А.Файоля

15. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

- a) теория ожиданий
- b) теория справедливости
- c) теория X, Y
- d) пирамида Врума
- e) содержательная теория

16. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А.Маслоу?

- a) в самовыражении, самоопределении
- b) в общественном признании
- c) в безопасности
- d) физиологические
- e) социальные

17. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

- a) теория x
- b) теория y
- c) теория z
- d) пирамида потребностей
- e) теория ожидания

18. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

- a) теория ожидания
- b) модель Портера-Лоулера
- c) теория справедливости Адамса
- d) теория ERG Альдерфера
- e) теория А.Маслоу

19. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

- a) в самовыражении, самоопределении
- b) в общественном признании
- c) в безопасности
- d) физиологические
- e) социальные

20. Какие основные формы стимулов выделяют?

- a) принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение
- b) моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование
- c) стимул, мотив, потребность, нужда
- d) похвала, просьба, убеждение
- e) зарплата, премия, подарки

21. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- a) действовать лучше работников-конкурентов

- b) желание не отличаться от других работников
 - c) достигать сложных целей или даже превосходить их
 - d) находить лучшие пути для выполнения заданий
 - e) отсутствует стремление выражать и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства
22. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?
- a) интересная работа
 - b) продвижение по службе
 - c) уровень заработной платы
 - d) стаж работы
 - e) условия труда
23. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?
- a) Абрахам Маслоу
 - b) Фредерик Херцберг
 - c) Ф.Тейлор
 - d) Д.Макгрегор
 - e) В.Врум
24. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?
- a) К.Мадсен
 - b) А.Маслоу
 - c) Ф.Герцберг
 - d) К.Альфред
 - e) В.Врум
25. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности
- a) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования
 - b) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения
 - c) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования
 - d) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения
 - e) социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования
26. На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?
- a) классические, прогрессивные
 - b) социальные, экономические
 - c) содержательные, процессуальные
 - d) теоретические, эмпирические
 - e) научные, практические
27. Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа
- a) предъявляющая завышенные требования к возможностям работника
 - b) требующая от сотрудника значительных усилий
 - c) не требующая от сотрудника значительных усилий

- d) не оплачиваемая в полном объеме
- e) оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа

28. По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является

- a) самостоятельность работников на своем рабочем месте
- b) ориентация работников на достижения
- c) благоприятные отношения с руководителем
- d) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня
- e) удовлетворение физиологических потребностей

29. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам

- a) увеличивает трудовую мотивацию персонала компании
- b) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании
- c) не влияет на трудовую мотивацию персонала компании
- d) укрепляет чувство справедливости у работников
- e) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации

30. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами

- a) моральным и материальным поощрением
- b) угрозой увольнения и снижения заработной платы
- c) убеждением и участием
- d) администрированием и приказами
- e) манипулированием и просьбами

31. Под обогащением труда обычно понимают

- a) увеличение размера вознаграждения
- b) увеличение количества выполняемых функций
- c) возможности карьерного роста
- d) автоматизация труда
- e) возможность невыполнения функциональных обязанностей

32. Под термином "мотивация" понимают

- a) поведение человека, направленное на достижение определенной цели
- b) совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека
- c) выбираемые человеком цели и средства их достижения
- d) реакция человека на любые психологические воздействия
- e) смысл трудовой деятельности

33. Понятие "абсентизм" используют для обозначения

- a) текучести кадров
- b) преданности организации
- c) процесса отторжения работы
- d) жизнь во благо других людей
- e) быстрого роста профессионализма

34. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к

- a) увеличению эффективности его труда
- b) уменьшению эффективности его труда
- c) увеличению потребности в обучении
- d) снижению степени конфликтности личности
- e) росту преданности организации

35. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности
- a) увеличивает преданность организации
 - b) уменьшает преданность организации
 - c) не влияет на преданность организации
 - d) снижает степень конфликтности личности
 - e) увеличивает эффективность труда
36. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно
- a) проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения
 - b) честно объяснить причины принимаемых мер
 - c) пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу
 - d) внушить работнику, что большего он не заслуживает
 - e) подчиненным ничего объяснять не следует
37. Принципы Э.Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления
- a) бихевиористов
 - b) школы человеческих отношений
 - c) классической школы управления
 - d) школы научного управления
 - e) административной школы
38. Процессуальные теории мотивации изучают
- a) содержание потребностей и мотивов человека
 - b) факторы, влияющие на формирование потребностей
 - c) взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов
 - d) основные способы принуждения к труду
 - e) влияние психологических особенностей человека на мотивации
39. Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем
- a) увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений
 - b) усиления контроля и дисциплинарных мер
 - c) замены части менеджеров среднего звена
 - d) повышения привлекательности работы
 - e) улучшения условий труда
40. С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы
- a) принести в работу радость
 - b) продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам
 - c) компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании
 - d) все верно
 - e) все неверно
41. Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)
- a) автономность

- b) повторяемость
 - c) разнообразие требуемых навыков
 - d) простота требуемых знаний
 - e) монотонность работы
 - f) конвейерная зависимость
42. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это
- a) стимулы
 - b) мотивы
 - c) мотивационная деятельность
 - d) потребности
 - e) цели
43. Сила мотива определяется
- a) степенью актуальности той или иной потребности для работника
 - b) направленностью потребности
 - c) степенью уверенности в собственных силах
 - d) характером человека
 - e) степенью изменчивости потребностей
44. Содержательные теории мотивации основываются на
- a) представлении о справедливости вознаграждения
 - b) анализе процесса выполнения работы
 - c) концепции потребностей работника
 - d) идее об удовлетворенности трудом
 - e) оценке соотношения усилий и получаемого результата
45. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.
- a) уменьшают удовлетворенность работой
 - b) увеличивают неудовлетворенность работой
 - c) не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой
 - d) мотивируют работника
 - e) позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении
46. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются
- a) содержательными
 - b) процессуальными
 - c) системными
 - d) организационными
 - e) описательными
47. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это
- a) теория «Х»
 - b) теория «Y»
 - c) теория «Z»
 - d) теория ожиданий
 - e) теория справедливости
48. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?
- a) материальное поощрение за хорошо сделанную работу

- b) приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо
- c) остроконечная палка, которой подгоняют животных
- d) принуждение
- e) манипулирование

49. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало

- a) возможностям организации
- b) ценности сотрудника
- c) ожиданиям сотрудника
- d) среднеотраслевому уровню
- e) вознаграждению за предыдущую работу

50. Мотив — это

- a) осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом
- b) недостаток в чем-либо
- c) готовность действовать в ожидании конкретного результата
- d) генетически обусловленное врожденное качество индивида генетически обусловленное врожденное качество индивида генетически обусловленное врожденное качество индивида

51. Потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным это

- a) социальный мотив
- b) биологический мотив
- c) мотив состязательности
- d) мотив коллективизма

52. Назовите этапы процесса мотивации

- a) возникновение потребности, поиск путей ее удовлетворения, осуществление действия, удовлетворение (или неудовлетворение)
- b) осознание потребности, удовлетворение потребности, снижение мотивации
- c) осознание мотива, внешнее стимулирование, получение результата, внутреннее вознаграждение

53. Какая потребность у работников японских компаний считается наиболее выраженной?

- a) безопасности
- b) причастности (защищенности)
- c) самореализации
- d) признании

54. Система многоаспектной квалификации, при которой классификация рабочих заданий сотрудников будет как можно более гибкой, и один сотрудник сможет выполнять разнообразные задания называется в Японии...

- a) "Таноко сэйдо"
- b) "Нэнко дзерцу"
- c) «Кейрецу»

55. Что в американской системе мотивации персонала является наиболее важным аспектом?

- a) обучение и развитие персонала

- b) материальное стимулирование по результатам труда
- c) социальное развитие сотрудников

56. Что НЕ характерно для американской системы мотивации персонала?

- a) Оплата труда по индивидуальным достижениям
- b) Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост
- c) Личные неформальные отношения с подчиненными
- d) Ориентация управления на отдельную личность

57. Противоречие в системе знаний человека, порождающее у него неприятные переживания и побуждающее его к действиям, направленным на устранение этого противоречия это...

- a) консонанс
- b) когнитивный диссонанс
- c) когнитивная атрибуция

58. «Формула успеха» Аткинсона выражается в утверждении

- a) люди очень довольны тем, что им удалось избежать неудачи
- b) чем ниже вероятность успеха, тем выше уровень побуждения к нему в связи с его ценой
- c) неудача при решении легкой задачи более притягательна для индивида, чем поражение при решении трудной задачи

59. Мотивационное состояние, при котором потребности соотнесены с конкретным предметом их удовлетворения это...

- a) Желание
- b) Интерес
- c) Страсть
- d) Влечение

60. Совокупность врожденных и приобретенных регуляционных свойств, которые определяют психофизиологические возможности индивида в различных видах деятельности — это...

- a) Установка
- b) Способности
- c) Мотив
- d) Намерение

61. Индивидуально своеобразную, природно-обусловленную совокупность динамических проявлений психики – интенсивности, скорости, темпа, ритма психических процессов и состояний называют...

- a) характер
- b) темперамент
- c) психомоторику
- d) невротизм

62. Какой тип темперамента И.П. Павлов отнес к уравновешенному инертному?

- a) холерик
- b) сангвиник
- c) флегматик
- d) меланхолик

63. Единство неповторимых свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры — это
- a) Индивидуальность
 - b) Характер
 - c) Личность
 - d) Психотип
64. Кто связал темперамент человека с его телосложением(конституцией)?
- a) Э. Кречмер
 - b) К. Леонгард
 - c) И.П. Павлов
 - d) К. Юнг
65. Кому в соответствии с классификацией акцентуированных личностей свойственны высокий энергетизм, агрессивность, любовь к порядку, тщательность?
- a) эпилептоиду
 - b) шизоиду
 - c) психоастеноиду
 - d) истероиду
66. Кому из психотипов в соответствии с классификацией К. Леонгарда свойственны слабость, пониженное настроение, повышенная чувствительность, тревожность, мнительность?
- a) гипертимику
 - b) гипотимику
 - c) дистимному типу
 - d) циклоидному типу
67. Отметьте верные утверждения.
- a) Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала, работающего в организации, включающих в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников
 - b) Мотивационный механизм предприятия – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики
 - c) Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ
 - d) Мотивационный механизм должен способствовать применению в организации различных форм контроля и координации
68. Из каких подсистем состоит система мотивации персонала в современной организации?
- a) материальной и нематериальной
 - b) денежной и неденежной
 - c) экономической и социально-психологической
 - d) поощрений и наказаний
69. В теории Дж Роттера верят в собственные способности влиять на внешние обстоятельства и подчинять себе успех
- a) интерналы
 - b) экстерналы

- c) интроверты
- d) экстраверты

70. К каким методам мотивации относятся указы, уставы, правила, госстандарты?

- a) организационно-стабилизирующие методы
- b) методы организационного воздействия
- c) распорядительные методы
- d) дисциплинарные методы

Примерный перечень вопросов для контроля знаний на экзамене

Вопросы для проверки уровня обученности "знать"

1. Мотивация трудовой деятельности в системе управления.
2. Категориальный аппарат теории мотивации: потребности, мотивы, стимулы.

Взаимосвязь мотивов и стимулов.

3. Мотивация труда в контексте сравнительного менеджмента.
4. Краткосрочные и долгосрочные мотиваторы. Преимущества и недостатки использования. Категории нематериальных вознаграждений.
5. Стимулирование труда управленческого персонала.
6. Основные этапы мотивационного процесса. Их характеристика.
7. Материальное стимулирование на японских предприятиях.
8. Эволюция моделей трудовой мотивации
9. Нетрадиционные системы компенсации. Особенности применения.
10. Мотивация труда в постиндустриальном обществе.
11. Новые тенденции в установлении окладов и часовых тарифных ставок: метод растяжек
12. Мотивационный механизм в теориях Маслоу, Альдерфера. Основные выводы, недостатки, практика применения.
13. Использование балльного метода оценки рабочего места для разработки тарифной системы оплаты.
14. Практическое значение мотивационных теорий Херцберга и МакКлелланда
15. Разработка системы оплаты труда в рамках традиционной системы компенсации.

Основные этапы создания.

Вопросы для проверки уровня обученности "уметь"

1. Соотношение групп потребностей в теориях Маслоу, Альдерфера, Мак Клелланда и Герцберга.
2. Система распределения доходов Импрошеар.
3. Мотивационная теория ожидания и модель Портера-Лоулера: практика применения.

4. Системы распределения доходов Скэнлона, Ракера
5. Теория справедливости. Прогнозы реакции сотрудников на несправедливую оплату труда. Проблемы, связанные с использованием теории справедливости.
6. Системы участия в прибыли и системы распределения доходов. Результаты использования. Основные этапы разработки.
7. Модель атрибуции и фундаментальное атрибутивное пристрастие в объяснении поведения работников.
8. Зарубежные системы заработной платы: система Барта, Роуэна, Эмерсона.
9. Использование теории мотивации Аткинсона для работников с различной степенью мотивации успеха.
10. Зарубежные системы заработной платы: система Хэлси, Бедо.
11. Мотивация посредством проектирования работы (модель Хэкмана и Олдхэма).
12. Зарубежные системы заработной платы: система Тейлора, Меррика, Гантта.
13. Бестарифная система оплаты труда с распределением фонда оплаты на основе балльной оценки.
14. Бестарифная система оплаты труда. Условия применения. Вилочная модель.
15. Теории «Х» и «Y». В. Зигерт и Л. Ланг об интерпретации теорий
Вопросы для проверки уровня обученности "владеть"
1. Тарифная система оплаты труда.
2. Оптимум мотивации. Закон Йеркса-Додсона.
3. Формы и системы оплаты труда: достоинства, недостатки, сферы применения.
4. Участие в управлении как метод мотивации работников.
5. Понятие заработной платы, ее функции, принципы оплаты труда
6. Программы участия работников в управлении
7. Преимущества и недостатки систем материального стимулирования. Основные критерии стимулов. Денежное вознаграждение в контексте теорий мотивации.
8. Управление по целям в контексте мотивации персонала. Ошибки и причины неудач использования
9. Система вознаграждения в организации. Варианты стимулирующих систем. Метод «кафе».
10. Текучесть персонала. Взаимосвязь с абсентеизмом.
11. Проектирование рабочего места. Обогащение труда. Качество трудовой жизни.
12. Исследование уровня удовлетворенности трудом. Индексы удовлетворенности.
13. Удовлетворенность трудом как установка. Характеристики работы, формирующие удовлетворенность. Проблема «мотивационного выгорания»

14. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и личностью, возрастом работника, его удовлетворенностью жизнью. Удовлетворенность трудом и производительность.

15. Взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и личностью, возрастом работника, его удовлетворенностью жизнью. Удовлетворенность трудом и производительность.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные, четко и логически стройно излагает свою позицию, умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, и характеризуются высоким уровнем осознанности, освоенности, обобщенности, самостоятельности и инициативности со стороны обучающегося.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует полное знание программного материала, грамотно и, по существу, излагает его, не допуская существенных неточностей. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, характеризуются осознанностью, но не отличаются обобщенностью и инициативностью.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в неполном объеме, и характеризуются осознанностью, освоенностью, самостоятельностью со стороны обучающегося....
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения не сформированы.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям (примерное содержание)

№ темы	Тема	Вариант задания	Используемая процедура
1	Введение в курс	Анализ проблемного поля отечественной и зарубежной организационной психологии (по данным литературы)	Анализ литературы
2	Понятие организации и организационной культуры	Анализа проблем, связанных с организационной структурой и жизненным циклом организации	В виде таблицы или схемы провести сравнительный анализ организационных проблем на разных этапах жизненного цикла
3	Командообразование. Психологические особенности личности руководителя	Определение актуальных требований и перспектив организационного развития	Процедура построения профиля типичного и идеального работников
4	Социально-психологический климат трудового коллектива	Оценка и анализ удовлетворенности персонала организационной средой.	Составить анкету для оценки организационной среды
5	Подбор, расстановка, оценка, аттестация персонала	Определение запроса на работу в организации.	Процедура проведения интервью при приеме на работу
6	Психологические аспекты индивидуальной карьеры	Оформление протокола исследования и составление рекомендаций для карьерного самоопределения сотрудника организации	Процедура диагностики векторов карьеры и ценностей в карьерных ориентациях

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

При помощи интернет ресурсов, изучите сайты известных вам организаций (по вашему собственному выбору) и выполните следующие задания:

- Приведите примеры организаций с линейной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной организационной структурой.
- На примере конкретной организации определите:
 - Тип организационной культуры (по типологии организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну: клановая культура, адхократическая культура, бюрократическая культура, рыночная культура.
 - Этап цикла развития организации по И.Адизесу: выживание, младенчество, детство, юность, расцвет, стабильность, затухание, старение, смерть)
 - Предположите и перечислите какие управленческие и психологические проблемы возможно есть у этой организации на уровне сотрудник- уровень группа- уровень организация в целом.
 - Какими методами и психодиагностическими методиками можно изучать одну из предполагаемых психологических проблем, выделенных вами в этой организации.
- Подготовьте презентацию, в которой д.б. отражены пункты 1-2.4.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала

Соответствие теоретическим подходам	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

1. М. Вебер в своей методологии «чистые типы законной власти» выделял следующие типы оснований власти:

- А) Традиционные, рациональные, харизматические;
- Б) Рациональные, ораторские, смешанные;
- В) Харизматические, индивидуальные, рациональные.

2. На каком уровне анализа объекта ОП изучаются группы, объединяющие людей, входящих в организацию?

- А) МЕТАУровень;
- Б) МАКРОУровень;
- В) МИКРОУровень.

4. Какую научную работу выпустил английский промышленник и теоретик социализма Роберт Оуэн?

- А) «Концепция искусства управления»;
- Б) «Философия производства»;
- В) «Управленческие идеи»;
- Г) «Теория разделения и специализации труда».

5. Сколько основных концептуальных подходов можно выделить в зарубежной организационной психологии?

- А) два
- Б) четыре

6. Какой концептуальная школа НЕ относится к зарубежной организационной психологии?

- А) Американская социально-психологическая школа;

- Б) Японская школа организационной психологии;
- В) Австралийская школа.

7. Какая теория концептуальных подходов НЕ относится к Американской школе организационной психологии?

- А) Теория «обогащения работы» Ф. Херцберга;
- Б) Теория мотивации труда Д. Мак-Грегора;
- В) Теория бюрократической организации М. Вебера;
- Г) Теория Г. Эмерсона

8. Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) сформулировал двенадцать принципов производительности, которые стали базовыми при изучении эффективности организации, он является последователем ..?

- А) Ф. У. Тейлора;
- Б) Д. Мак-Грегора;
- В) Э. Мейо;
- Г) А. Файоля.

9. Какая функция администрации по теории Анри Файоля относится к универсальной?

- А) Распределение;
- Б) Организация;
- В) Предвидение;
- Г) Контроль;
- Д) Координирование.

10. Какой подход в организационной психологии использовал А. Файоль?

- А) Структурный;
- Б) Бюрократический.

11. Какой подход в организационной психологии использовал А. Файоль?

- А) Административный;
- Б) Рационализация.

12. В какие годы сформировалась зарубежная «Концепция культуры управления»?

- А) 1970-е;
- Б) 1950-е;
- В) 1980-е;
- Г) 2000-е.

13. В какие годы сформировалась «Концепция научного управления» согласно зарубежной эволюции теории управления?

- А) 1920-е;
- Б) 1950-е;
- В) 1970-е;
- Г) 1900-е.

14. Верно ли утверждение, что отечественная организационная психология в 1950-1960-х гг. начинает свое активное развитие по проблемам психологии труда и управления организациями?

- А) Да;
- Б) Нет.

15. Сколько основных направлений насчитывает современная организационная психология?

- А) три;
- Б) шесть;
- В) четыре.

16. Изменилась ли современная организационная культура после пандемии 2020-2021 гг.?

- А) Да;
- Б) Нет.

17. Верно ли утверждение, что существует проблемное поле предмета организационного поведения и его сложно сформулировать?

- А) Да;
- Б) Нет.

18. Какой ученый НЕ связан с инновационным аспектом креативности нововведений в организациях?

- А) А. И. Пригожин;
- Б) Г. И. Герасимов;
- В) Ф. У. Тейлор.

19. Назовите авторов методики для эмпирической диагностики внутригрупповых процессов стиля руководства?

- А) А. Л. Журавлев, В. П. Захаров;

Б) А.В. Петровский, В. С. Ивашкин, В. В. Онуфриева;

В) Л. И. Уманский, С. Сишор.

20. На какой тип поведения НЕ опираются трансформационные лидеры при проведении изменений в организационной психологии?

А) харизма;

Б) интеллектуальное стимулирование;

В) индивидуальный подход;

Г) конкурентоспособность.

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 20 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 18-20
Хорошо	Количество набранных баллов: 12-17
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 6-11
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-5

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс 1. Компания - успешная сеть по продаже автозапчастей. В настоящий момент работает 12 магазинов в трех городах и 2 логистических центра. Недавно в компанию пришел новый инвестор и он планирует увеличить сеть до 50 магазинов и добавить еще 10 городов.

Предложите шаги организационных изменений и какие действия необходимо запланировать службе персонала, чтобы выполнить данную задачу.

Кейс 2. К вам на прием пришел клиент с просьбой о карьерной консультации.

Из его анкеты Вы знаете, что клиент: мужчина 33 лет, с 20и лет работает техническим специалистом ИТ службы, работал в небольших российских компаниях, переходил по знакомым, часто работал не по трудовой книжке. Недавно родился ребенок и возникла необходимость в увеличении дохода. Семья живет в Москве, у мужчины есть высшее образование.

Составьте план первичной консультации.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала

Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.
Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1 - рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

Насколько организация вправе требовать от сотрудника полного соответствия корпоративным нормам — и где граница, за которой это подавляет индивидуальность?

Как совместить цели организации с потребностями и ценностями сотрудников, чтобы не снижать ни продуктивность, ни удовлетворённость трудом?

Что важнее: нанимать уже высококвалифицированных специалистов или инвестировать в рост тех, кто лоялен, но пока не достиг нужного уровня?

Что эффективнее в долгосрочной перспективе: развивать внутреннюю мотивацию (интерес к работе, смысл, самореализацию) или опираться на внешние стимулы (премии, бонусы, штрафы)?

Можно ли применять классические теории мотивации (Маслоу, Герцберга, МакКлелланда и др.) в разных культурах и типах организаций — или нужны локальные адаптации?

Действительно ли высокая зарплата автоматически повышает вовлечённость и лояльность, или решающую роль играют нематериальные факторы?

Как взаимодействуют официальные руководители и неформальные лидеры? Должен ли менеджмент признавать и использовать влияние последних — и если да, то как?

Какой стиль лидерства оптимален в современных условиях: авторитарный, демократический, трансформационный, коучинговый? Зависит ли это от отрасли, размера компании, этапа её развития?

Где грань между эффективным управлением и манипуляцией? Допустимо ли использовать психологические приёмы для влияния на поведение сотрудников?

Всегда ли командная работа лучше индивидуальной? В каких случаях автономная деятельность даёт более высокий результат?

Как выстроить систему обмена информацией, чтобы минимизировать искажения, слухи и информационные «бутылочные горлышки»?

Являются ли конфликты исключительно деструктивным явлением — или они могут быть полезны для развития и инноваций? Как управлять ими конструктивно?

Можно ли целенаправленно «создать» сильную корпоративную культуру — или она возникает стихийно? Какова роль лидера в этом процессе?

Почему сотрудники часто сопротивляются нововведениям даже тогда, когда они объективно улучшают условия труда? Как снизить это сопротивление?

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

Взаимодействие личности и организации: механизмы адаптации и трансформации.
 Социально-психологическая адаптация новых сотрудников: методы и инструменты.
 Профессиональное развитие личности в организации: этапы и факторы влияния.
 Личностно-ценностная сфера работников и её влияние на эффективность труда.
 Психологические аспекты профессионального выгорания: причины и профилактика.
 Стили руководства и их влияние на эффективность работы коллектива.
 Лидерство vs руководство: сходства и различия в организационной психологии.
 Личностные качества эффективного руководителя: психологический портрет.
 Жизненный цикл организации: стадии развития и особенности управления.

Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников.
 Коммуникации в организации: барьеры и способы их преодоления.
 Психологические особенности межличностных конфликтов в организации и пути их предупреждения.
 Деловая коммуникация в условиях удалённой работы.
 Организационная культура: понятие, структура, функции.
 Корпоративная культура и её влияние на поведение сотрудников.
 Формирование позитивного психологического климата в коллективе.
 Доверие в организации: факторы формирования и роль в управлении.
 Ценности организации и их трансляция сотрудникам.
 Сопротивление персонала нововведениям: психологические причины.
 Управление изменениями: психологические стратегии минимизации сопротивления.
 Психологические способы оптимизации процесса внедрения инноваций.
 Карьерное консультирование: сущность и технологии

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме
Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объёму реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов

Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- 1 Специфика исследований направлений организационной психологии (одно или несколько направлений).
- 2 Социально-психологические проблемы личности в организации.
3. Зависимость стиля руководства от личностных особенностей управленца.
4. Проблема эффективного взаимоотношения начальника и подчиненного.
5. Социально-психологические проблемы управления организацией.
6. Лидерство как условие успешного руководства.
7. Карьера как осознанная профессиональная самореализации личности

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.
Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что является предметом организационной психологии
2. Какие существуют организационные структуры
3. В чем сущность теорий жизненного цикла организации
4. Какие компоненты включает организационная культура по Э.Шейну
5. Что такое организационная власть?
6. Какие типы организационной культуры выделяют?

7. В чем проявляется сопротивление персонала организационным инновациям?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – экзамен.

Вопросы к устному экзамену

1. Предмет организационной психологии. Основные понятия.
2. Понятие организации.
3. Структура и функции организации.
4. Показатели эффективности организации.
5. Функции и жизненный цикл организации.
6. Основные характеристики организации
7. Характеристика факторов внешней среды, детерминирующих деятельность организации
8. Характеристика факторов внутренней среды, детерминирующих деятельность организации
9. Ключевые элементы организации по Х. Минцбергу
10. Характеристика функциональной структуры управления
11. Характеристика линейной организационной структуры
12. Характеристика функционально-линейно организационной структуры
13. Характеристики дивизиональной организационной структуры
14. Характеристика матричной и проектной организационной структуры
15. Сущность административного (процессного) подхода в управлении (А.Файоль)
16. Содержание системного подхода к решению проблем управления (Ф.У.Тейлор).
17. Гуманистическое направление в менеджменте.
18. Понятие человеческого капитала и человеческих ресурсов.
19. Бихевиористский подход к управлению.
20. Школа человеческих отношений. (Э.Мэйо, Ф.Ротлисбергер).
21. Понятие, структура и функции организационной культуры.
22. Типы и особенности организационных культур.
23. Организационная диагностика.
24. Личность и организация
25. Организационная власть
27. Руководство и лидерство в организации
28. Стили руководства: виды и функции
29. Понятие социально-психологического климата.
30. Факторы формирования социально-психологического климата.
31. Диагностика социально-психологического климата трудового коллектива.
32. Структура, виды, стадии, функции конфликтов в организации.
33. Социально-психологическая диагностика конфликтов в организации.
34. Способы разрешения конфликтов в организации.
35. Стратегии поведения сотрудников в конфликтной ситуации.
36. Психологическая служба в организации.
37. Цели и задачи управленческого консультирования руководителя.
38. Социально-психологическая диагностика личности руководителя, стилей руководства.
39. Подбор и использование психодиагностических методик при отборе кандидатов на вакантную должность.
40. Адаптация персонала.

41. Обучение персонала.
42. Оценка персонала организации.
43. Понятие «карьера» Типы карьеры.
44. Социально-психологическая диагностика карьерного роста.
45. Организационное консультирование: виды и технологии
46. Коучинг-консультирование: понятие и технологии
47. Карьерное консультирование: понятие и технологии

Тест

Разновидность организационной структуры управления, основанная на создании временных подсистем внутри организации для решения конкретной поставленной задачи:

1. матричная
2. дивизиональная
3. проектная
4. линейная
5. функциональная

Чем руководствуются работники при доминировании предпринимательской организационной культуры:

1. Целями
2. Личными интересами
3. Прибылью
4. Ростом компании

Впервые о важности сплочения трудового коллектива в своих работах сказал:

1. Ф. Тейлор
2. А. Файоль
3. М. Вебер

При помощи каких психодиагностических методов можно исследовать управленческий потенциал руководителя:

1. тесты
2. опросники
3. наблюдение
4. интервью
5. проективные методики

Психология труда и организационная психология – это:

1. тождественные науки
2. разные науки
3. организационная психология - часть психологии труда
4. психология труда - часть организационной психологии

Можно ли назвать Г. М. Андрееву организационным психологом:

1. да
2. нет

Методика «Диагностика стилей руководства» А.Л. Журавлева предполагает, что респондентами могут выступать:

1. сотрудники организации
2. руководители организации

Организационная психология, как самостоятельная наука возникла:

1. после психологии управления
2. до появления нейропсихологии
3. после психологии труда
4. до появления инженерной психологии

Организационный психолог самостоятельно разрабатывает систему мотивации персонала:

1. да
2. нет

Организационный психолог может работать:

1. в штате организации
2. на договорной основе
3. на аутсорсинге

Преодоление организационных конфликтов Ф. Тэйлор видел:

1. в рационализации деятельности исполнителей
2. 3. в создании справедливой системы оплаты труда
3. в развитии системы наставничества
4. в рационализации деятельности управленцев
5. в развитии командного духа в трудовом коллективе

Организационный психолог может самостоятельно разработать:

1. анкету
2. тест
3. карту наблюдения
4. гайд фокус-группы

Э. Шейн выделил несколько карьерных ориентаций. Что из нижеперечисленных к ним не относится:

1. менеджмент
2. самооффективность
3. автономия
4. служение
5. лидерство
6. вызов

Преобладание мотивации избегания неудачи у сотрудника может выражать:

1. в отсутствии или незначительном количестве высоких социальных достижений
2. в комплексе «отличника» и стремлении сделать задачу, как можно лучше
3. в высоком уровне невротизации
4. в независимости от внешней оценки
5. в высоких социальных достижениях

Организационно-психологические исследования могут изучать:

1. отдельные личности сотрудников или руководителей

2. трудовой коллектив
- 3 организацию в целом

Американская психологическая ассоциация провозгласила самостоятельность организационной психологии:

1. в 1925 г.
- 2 в 2001г.
- 3 в 1973 г.
- 4 в 1968 г.
- 5 в 1899 г.

По Занковскому А. Н. основное психологическое противоречие организации:

1. противоречие между целями сотрудников организации и общей целью
2. противоречие между целями руководителей и целями отдельных сотрудников
3. противоречие между организационной культурой и ценностями отдельных членов организации

Считал лидерство оптимальной формой власти в организации:

1. ф. Тейлор
2. Э. Шейн
3. М. Вебер
4. Д. МакГрегор

Деятельность организационного психолога, направленная на передачу психологических знаний, умений и навыков, необходимых сотрудникам организации – это::

1. психологическое просвещение
2. психологическая профилактика
3. психологическая диагностика
4. психологическое консультирование
5. психотерапия

Деятельность психологической службы может быть реализована в следующих направлениях:

1. личность сотрудника и его отношение к труду;
2. структура, функции, динамика развития организации;
3. социально-психологический климат;
4. причины возникновения и способы разрешения конфликтов;
5. процесс внедрения нововведений – подготовка к их введению сотрудников и клиентов;
6. адаптация вновь прибывших работников в организационных условиях конкретного предприятия, знакомство с особенностями корпоративной культуры;
7. личность руководителя и социально-психологические требования к личности и деятельности руководителей различных рангов;
8. подбор, расстановка и аттестация персонала в организациях;
9. организация профессионального и социально-психологического обучения работников;
10. изучение потребностей, интересов, норм, ценностей, профессионально важных качеств работников организации;
11. тип и степень удовлетворенности сотрудниками профессиональной деятельностью;

12 способы (методы) стимулирования производительности и мотивации профессиональной деятельности.

Кейсы (примерное содержание)

Кейс 1

Проанализируйте гистограмму 1., отражающую фрагмент реального делового портрета по результатам процедур стратегического Ассесмента.

Предложите возможные программы развития этому сотруднику.

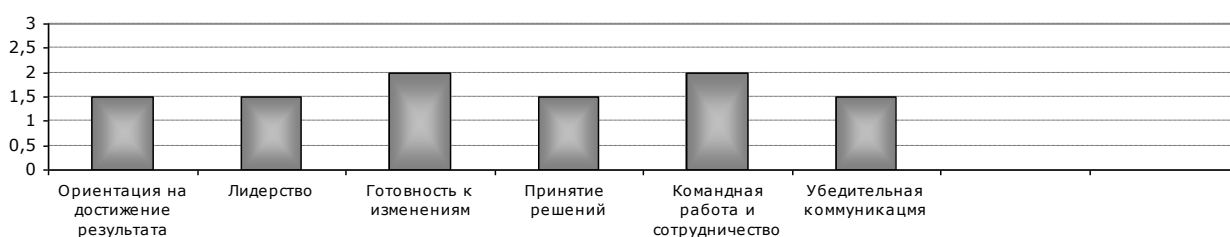
Алексей Н.

Возраст: 30 лет

Цех: электромеханический

Должность: начальник механического участка

Стаж работы на предприятии: 8 лет



Гистограмма 1. Уровни развития компетенций

Примечание.

1. Компетенции:

ориентация на достижение результата,
лидерство,
готовность к изменениям,
принятие решений,
командная работа и сотрудничество,
убедительная коммуникация.

2. Уровни развития компетенций:

3 балла – высокий уровень: поведенческие проявления полностью соответствуют позитивному индикатору и выражены в превосходной степени;

2 балла – достаточный уровень: поведение соответствует позитивному индикатору, хотя участник допускает небольшие отклонения от описанного поведения или проявляет необходимые качества не в полной мере;

1,5 балла – средний уровень: описанное в позитивном индикаторе поведение проявляется от случая к случаю или слабо выражено;

1 балла – низкий уровень: демонстрируемое поведение полностью соответствует негативному индикатору.

Кейс 2.

В компании Бетта настали хорошие времена. Их товары продаются во всех магазинах города. Их эмблему можно отличить от конкурентов и у них нет сложностей с доставкой или производством.

Но недавно в городе появился конкурент, который добавил новшество в такой уже привычный товар. И клиенты начали чаще выбирать новый товар, отказываясь покупать привычный товар.

Отдел маркетинга предложил на собрании сделать редизайн упаковки и внести изменения в товар.

Но большинство руководителей ответили, что их товар идеален, и покупатель не прав, давайте лучше поднимем на него цену, чтобы всем было понятно, что наш товар лучше и качественнее.

Предположите, пожалуйста, на какой стадии (по Адизесу) находится организация?

Какие проблемы есть в организации?

Какие у нее перспективы?

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если продемонстрировано системное и глубокое понимание теорий организационной психологии, корректно проведен многоуровневый анализ (индивидуальный, групповой, организационный), показана способность интегрировать различные теоретические подходы при решении задач управления персоналом, выводы обоснованы и логически связаны, предложенные решения реалистичны и учитывают организационный контекст и практику управления.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если продемонстрировано уверенное знание основных теорий и моделей, анализ проведен корректно, но с ограниченной глубиной или неполной интеграцией подходов, выводы в целом обоснованы, однако отдельные аспекты раскрыты недостаточно, предложенные решения применимы, но частично упрощены.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если знание носит фрагментарный характер, анализ поверхностный, теоретические модели применяются формально или частично, имеются логические несоответствия, выводы недостаточно обоснованы, предложения ограничены и слабо связаны с задачами управления персоналом.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых положений дисциплины, анализ не проведен или выполнен некорректно, теории не применяются, выводы необоснованны или отсутствуют, предложенные решения не соответствуют содержанию дисциплины и задачам управления персоналом.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

Вопросы по итогам изучения темы:

(Рекомендуется использовать во время лекций, в начале практических заданий для восстановления/повторения/закрепления материала)

Примеры заданий для практических занятий:

Темы докладов к практическим занятиям:

1. Социология труда как отрасль социологического знания: объект, предмет, функции и методы.
2. Труд как социальный институт: основные подходы к интерпретации.
3. Социальные функции труда в современном обществе.
4. Историческая эволюция труда и трудовых отношений.
5. Содержание, характер и условия труда как категории социологии труда.
6. Разделение и кооперация труда в современных организациях.

7. Трудовая мотивация и трудовое поведение: социологический анализ.
8. Трудовые ценности и отношение к труду у разных социальных групп.
9. Профессиональная идентичность и карьерные стратегии работников.
10. Трудовая адаптация персонала в организации.
11. Трудовой коллектив: формальная и неформальная структуры.
12. Трудовые конфликты: причины, функции и способы регулирования.
13. Организационная культура как регулятор трудового поведения.
14. Цифровизация труда, дистанционная занятость и новые формы контроля.
15. Прекаризация занятости и ее социальные последствия.

Темы рефератов (самостоятельная работа студентов)

1. Классические социологические теории труда: сравнительный анализ подходов К. Маркса, Э. Дюркгейма и М. Вебера.
2. Труд как фактор социальной интеграции и социальной стратификации.
3. Социальная организация труда в индустриальном и постиндустриальном обществе.
4. Смысл труда и изменение отношения к работе в современной культуре.
5. Молодежь на рынке труда: особенности трудовых установок и карьерных ожиданий.
6. Гендерные различия в сфере труда и занятости.
7. Социальные аспекты профессиональной мобильности работников.
8. Профессиональная социализация и адаптация на этапе вхождения в организацию.
9. Неформальные нормы и неформальное лидерство в трудовом коллективе.
10. Доверие в организации как условие устойчивого трудового взаимодействия.
11. Удаленная работа как социальное явление: возможности и ограничения.
12. Платформенная занятость и алгоритмическое управление трудом.
13. Профессиональное выгорание как социально-трудовая проблема.
14. Качество трудовой жизни и факторы его изменения.
15. Значение социологии труда для практики управления персоналом и карьерного консультирования.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)

Вопросы к зачету

1. Социология труда как отрасль научного знания: объект, предмет, задачи и методы.
2. Труд как социальный институт и как социальный процесс.
3. Основные социальные функции труда.
4. Содержание, характер и условия труда: сущность и различия категорий.
5. Социальная организация труда: разделение, кооперация и специализация.
6. Трудовой коллектив: признаки, структура и механизмы внутренней регуляции.
7. Формальные и неформальные отношения в трудовой среде.
8. Трудовая мотивация, трудовые ценности и трудовое поведение.
9. Профессиональная социализация и трудовая адаптация работников.
10. Профессиональная идентичность и карьерные стратегии.
11. Социальная мобильность в сфере труда: виды и факторы.
12. Занятость, безработица и их социальные последствия.

13. Прекарная занятость как феномен современного рынка труда.
14. Трудовой конфликт: причины, стадии, функции и способы регулирования.
15. Социальный контроль, дисциплина труда и организационные нормы.
16. Организационная культура как фактор регулирования трудового поведения.
17. Коммуникация, доверие и справедливость в трудовых отношениях.
18. Качество трудовой жизни и его социологические показатели.
19. Цифровизация, дистанционная занятость и платформенный труд: социологический анализ.
20. Практическое значение социологии труда для управления персоналом и карьерного консультирования.

Критерии и шкала оценивания на зачете с оценкой:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Обучающийся демонстрирует системное, глубокое и целостное понимание теоретических основ социологии труда, уверенно оперирует профессиональной терминологией, раскрывает содержание ключевых понятий и закономерностей, устанавливает связи между социальными процессами в сфере труда и практикой управления персоналом. Ответ логичен, структурирован и аргументирован.
«хорошо» / зачтено	Обучающийся в целом правильно понимает основные положения дисциплины, владеет базовой терминологией и может объяснить ключевые категории социологии труда. Ответ содержит отдельные неточности или недостаточную глубину анализа, но в целом отражает понимание темы.
«удовлетворительно» / зачтено	Обучающийся воспроизводит отдельные теоретические положения, но демонстрирует фрагментарное понимание дисциплины, испытывает затруднения в объяснении взаимосвязей и применении знаний к анализу социально-трудовых ситуаций. Ответ содержит существенные упрощения, неполные формулировки и отдельные ошибки.
«неудовлетворительно» / не зачтено	Обучающийся не владеет основными понятиями и теоретическими положениями социологии труда, допускает принципиальные ошибки, не может объяснить социальные механизмы трудового поведения и применить знания к учебным ситуациям. Ответ несистемный, неполный или отсутствует.

1. В социологии труда объектом исследования прежде всего выступает:
 - A. совокупность правовых норм, регулирующих занятость
 - B. экономическая эффективность рабочих операций
 - C. социальная реальность труда, включающая трудовые отношения, поведение и взаимодействия людей**
 - D. исключительно индивидуальная психика работника
2. Какая формулировка точнее всего раскрывает предмет социологии труда?
 - A. технологии расчета производительности труда
 - B. социальные закономерности функционирования труда как института и сферы взаимодействия людей**
 - C. только вопросы подбора и расстановки персонала
 - D. описание должностных обязанностей работников
3. Какое из утверждений наиболее корректно характеризует труд как социальный институт?
 - A. труд существует только в рамках формальной занятости

- В. труд регулируется исключительно экономическими стимулами
- С. труд представляет собой устойчивую систему норм, ролей и ожиданий, обеспечивающую воспроизводство общества**
- Д. труд сводится к индивидуальному усилию по получению дохода
4. Что в наибольшей степени отражает различие между содержанием и характером труда?
- А. содержание труда описывает набор операций, а характер труда - общественную форму и социально-экономические условия его осуществления**
- В. содержание труда относится к мотивации, а характер труда - к темпераменту работника
- С. содержание труда показывает статус профессии, а характер труда - уровень образования
- Д. различие между ними в современной социологии труда считается несущественным
5. Какой признак точнее всего указывает на наличие неформальной структуры трудового коллектива?
- А. наличие утвержденного штатного расписания
- В. существование устойчивых неофициальных каналов влияния и групповых норм**
- С. закрепление функций в должностных инструкциях
- Д. подчинение работников единому режиму рабочего времени
6. Какой пример относится скорее к трудовому поведению, чем к трудовой мотивации?
- А. убежденность работника в ценности профессионального развития
- В. готовность сотрудника брать на себя дополнительные задачи в условиях неопределенности**
- С. ориентация человека на стабильность и безопасность
- Д. стремление получать социальное признание
7. В каком случае можно говорить о профессиональной социализации?
- А. когда работник только подписал трудовой договор
- В. когда сотрудник усваивает нормы профессии, способы взаимодействия и профессиональные ожидания**
- С. когда организация проводит специальную оценку условий труда
- Д. когда работник получает разовую премию по итогам месяца
8. Какой из примеров лучше всего иллюстрирует вертикальную профессиональную мобильность в сфере труда?
- А. переход специалиста из подбора персонала в обучение персонала без изменения уровня ответственности
- В. переход работника на аналогичную должность в другой компании
- С. продвижение сотрудника с позиции специалиста на позицию руководителя подразделения**
- Д. получение дополнительного образования без изменения статуса
9. Что наиболее точно характеризует precarious занятость?
- А. занятость исключительно в государственном секторе
- В. занятость с высокой степенью стабильности и защищенности
- С. занятость, отличающаяся нестабильностью, ограниченностью гарантий и повышенной уязвимостью работника**
- Д. любую проектную работу высококвалифицированных специалистов

10. Какое утверждение о трудовом конфликте является наиболее точным?
- А. любой трудовой конфликт носит исключительно деструктивный характер
 - В. трудовой конфликт всегда свидетельствует о некомпетентности руководителя
 - С. трудовой конфликт может выполнять как разрушительные, так и диагностические функции**
 - Д. трудовой конфликт возникает только по поводу оплаты труда
11. Какую роль организационная культура играет в сфере труда?
- А. заменяет все формальные регламенты
 - В. выступает неформальным механизмом регулирования ожиданий, норм и допустимых моделей поведения**
 - С. касается только имиджа компании на внешнем рынке
 - Д. влияет только на сотрудников с небольшим стажем
12. Что в большей степени относится к качеству трудовой жизни?
- А. только размер постоянного оклада
 - В. совокупность условий, при которых труд обеспечивает безопасность, развитие, участие и субъективное благополучие работника**
 - С. исключительно техническая оснащенность рабочего места
 - Д. соответствие поведения работника дисциплинарным требованиям
13. Какой эффект чаще всего связывают с цифровизацией труда?
- А. полное исчезновение неформальных отношений в организации
 - В. одновременное расширение гибкости занятости и усиление возможностей контроля за работником**
 - С. автоматическое повышение лояльности персонала
 - Д. устранение различий между видами занятости
14. Что наиболее точно описывает платформенный труд?
- А. традиционную занятость в крупной иерархической организации
 - В. труд, организуемый через цифровые платформы, где распределение задач и оценка часто опосредованы алгоритмами**
 - С. любую удаленную работу с гибким графиком
 - Д. труд преподавателей в цифровой образовательной среде
15. В каком случае можно говорить о высоком уровне доверия в трудовых отношениях?
- А. когда сотрудники избегают обсуждения проблем, чтобы не ухудшить атмосферу
 - В. когда взаимодействие строится на предсказуемости, признании обязательств и ощущении процедурной справедливости**
 - С. когда руководитель полностью отказывается от контроля
 - Д. когда в организации отсутствуют конфликты как таковые
16. Какой показатель лучше всего отражает социальную адаптацию нового работника?
- А. скорость оформления пропуска и учетной записи
 - В. принятие норм коллектива, освоение ролевых ожиданий и устойчивое включение в рабочие взаимодействия**
 - С. факт прохождения инструктажа по охране труда
 - Д. соответствие базовых компетенций профилю вакансии

17. Какая ситуация наиболее точно иллюстрирует различие между формальной и неформальной властью в коллективе?

А. руководитель подразделения подписывает график отпусков

В. сотрудник без руководящей должности определяет мнение группы и влияет на решения коллег

С. HR-служба рассылает положение о премировании

Д. бухгалтерия начисляет заработную плату по утвержденному регламенту

18. Какой вывод для практики управления персоналом наиболее обоснован с позиций социологии труда?

А. достаточно управлять только материальным стимулированием работников

В. решения в работе с персоналом следует строить с учетом структуры взаимодействий, трудовых установок, норм и групповой динамики

С. социальные аспекты труда вторичны по отношению к формальным процедурам

Д. анализ трудового поведения нужен только при возникновении конфликтов

19. Почему социология труда особенно значима для карьерного консультирования?

А. потому что она подменяет собой профессиографию и психологическое консультирование

В. потому что позволяет учитывать не только индивидуальные качества, но и социальный контекст занятости, профессий и карьерных траекторий

С. потому что ориентирована исключительно на статистику рынка вакансий

Д. потому что сводит карьерный выбор к уровню заработной платы

20. Какой тезис наиболее точно выражает современное понимание труда в социологической перспективе?

А. труд - это прежде всего набор операций, технически отделенных от социальных отношений

В. труд - это исключительно источник дохода и средство выживания

С. труд - это пространство производства, взаимодействия, идентичности, неравенства и социальных изменений

Д. труд утратил значение как предмет социологического анализа в цифровую эпоху

Правильные ответы

1 - С; 2 - В; 3 - С; 4 - А; 5 - В; 6 - В; 7 - В; 8 - С; 9 - С; 10 - С; 11 - В; 12 - В; 13 - В; 14 - В; 15 - В; 16 - В; 17 - В; 18 - В; 19 - В; 20 - С

Критерии оценивания на зачете

Оценка	Критерии оценивания
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент освоил основные положения дисциплины и способен применять их при решении учебных задач.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не освоил основные положения дисциплины и не способен применять их при решении учебных задач.

Тест.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка выставляется при выполнении 85-100 % тестовых заданий. Обучающийся демонстрирует уверенное и системное знание теоретических основ социологии труда. 17-20 правильных ответов.
«хорошо» / зачтено	Оценка выставляется при выполнении 70-84 % тестовых заданий. Обучающийся в целом владеет основными понятиями и подходами дисциплины, но допускает отдельные неточности. 14-16 правильных ответов.
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка выставляется при выполнении 55-69 % тестовых заданий. Знания носят фрагментарный характер, однако базовые представления о социологии труда сформированы. 11-13 правильных ответов.
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка выставляется при выполнении менее 55 % тестовых заданий. Выявляется недостаточное знание теоретических основ дисциплины и непонимание ключевых понятий. 0-10 правильных ответов.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

КОНФЛИКТЛОГИЯ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы докладов

1. Конфликтология как наука: основные цели, задачи, объект, предмет и функции.
2. История конфликтологии.
3. Современные концепции конфликта.
4. Классификация типов конфликта.
5. Структура конфликта.
6. Функции конфликта.
7. Внутриличностный конфликт: проблемы предупреждения и разрешения.
8. Конфликты в экономической сфере общества.
9. Межнациональные конфликты в современной теории и практике.
10. Организационно-управленческий конфликт.
11. Прогнозирование и профилактика конфликтов в организации.
12. Оптимальные управленческие решения как условие предупреждения конфликтов.
13. Основные принципы и способы урегулирования конфликта.

Темы эссе:

1. Внутриличностные конфликты и суицидальное поведение.
2. Влияние типа управленческой деятельности на возникновение конфликтов в организации.
3. Факторы, способствующие эффективному урегулированию организационных конфликтов
4. Анализ конструктивных и деструктивных функций конфликта
5. Конфликты в российской истории, их роль и специфика

Тема 1. Кейс 1.

У крупного поставщика стройматериалов возникли проблемы с закупками: в отделе снабжения налицо конфликтная ситуация, а его начальник недостаточно квалифицирован. Проблема в том, что слабый руководитель одновременно является ценным специалистом, и терять его компания не хочет.

Задание:

Разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и Максимова, и Руденко, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения. Обоснуйте свое решение.

Тема 2. Кейс 2

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят исполнением срочной работы. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Задание:

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах мой начальник.
- В. Выражу свое несогласие с решением начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его задания, поручаемые подчиненному без согласия со мной.
- Г. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

Тема 3. Кейс 3.

Вы получили одновременно два задания: от Вашего непосредственного начальника и более вышестоящего. Времени для согласования сроков у Вас нет. Необходимо начать работу.

Задание.

Выберите предпочтительное решение.

- А. В первую очередь буду выполнять задание того, кого лично больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное на мой взгляд.
- В. Буду выполнять задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника, предложив ему объясняться перед вышестоящим начальником.

Тема 4. Кейс 4.

Фирма по производству легких грузовых автомобилей решила приступить к экспорту своей продукции. Для оценки ее конкурентоспособности и возможного объема продаж фирмой был проведен следующий анализ:

«Мы выступаем на рынке легких грузовиков в классе грузоподъемности от 1 до 2 тонн с автомобилем грузоподъемностью 1,6 т. Для оценки конкурентоспособности выбирается аналог грузоподъемностью 1,4 т. Признавая другие отличия несущественными, будем считать, что и по данному параметру они незначительны.

Объем спроса на легкие грузовые автомобили на рынке интересующей нас развитой страны составляет 57 тысяч штук, в том числе на наш аналог приходится 10 тысяч штук.

Чтобы повысить прибыльность сбыта, установим на наш грузовик такую цену, чтобы по конкурентоспособности он сравнялся с аналогом. Тогда спрос разделится поровну, а может быть, даже склонится в нашу пользу за счет большей грузоподъемности нашего грузовика».

В реальности, однако, оказалось, что на рынке выбранной страны из 57 тысяч проданных легких грузовых автомобилей данного класса 54 тысячи пришлось на автомобили грузоподъемностью 1-1,5 т, куда и вошел выбранный аналог. Но в оставшемся диапазоне грузоподъемности 1,5-2 т с общим объемом спроса 3 тысячи штук нашей фирме удалось занять лишь часть, так как и здесь оказались более удачливые конкуренты.

Задания:

1. Есть ли противоречия в ходе анализа, проведенного фирмой в отношении грузоподъемности автомобиля? Если есть, то в чем они состоят?
2. Какие ошибки допущены в ходе анализа?
3. Какие другие параметры автомобиля необходимо было учесть? Разместите их в порядке убывающей значимости.

Тема 5. Кейс 5.

Сотрудница одной из российских компаний описывает причины снижения мотивации на работе: «Начав работать в компании, я очень старалась, выполняла большой объём работы, „крутилась“, забывая даже пообедать, часто приходила к руководителю с предложениями, что можно ещё сделать, чтобы у компании появилось больше крупных клиентов. Но со временем я поняла: моя активность никому не нужна. Руководитель всегда был мною недоволен, часто ругал, никаких специальных поощрений за свою старательность я не получала. В результате я стала работать как все — кое-как, лишь бы досидеть до конца рабочего дня».

Задание: Определить, какую основную ошибку допускал руководитель, учитывая положения концепции ожиданий, и что бы можно было посоветовать этому руководителю, чтобы способствовать повышению мотивации сотрудницы

Задания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1.

Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил задание в срок, хотя обещал и давал слово сделать эту важную работу к намеченной дате.

Задание

Ваша реакция:

- А. Сначала добиться выполнения задания, а затем уже поговорить наедине, воспитывать, если надо — наказать.
- Б. Поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить с ним причину срыва, добиться выполнения работы, наказать в случае повторного нарушения вдвойне.
- В. Вначале поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму, меру воздействия применить к нему.
- Г. Отменить задание, передать вопрос на решение треугольнику. В дальнейшем вести тщательный контроль за его работой, вовремя исправлять ошибки.

Тема 2.

Вам предоставлена возможность назначить себе заместителя.

Имеются несколько кандидатур. Каждый из претендентов отличается следующими качествами:

- А. Первый предпочитает избегать конфликтов с людьми, стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские взаимоотношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно.
- Б. Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с людьми, не боится «испортить» личные отношения во имя достижения поставленной цели.
- В. Третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требуя того же от Вас и своих подчиненных, добивается строгого выполнения работы.
- Г. Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напористый в организационных вопросах и всегда стремится добиваться своего, не придавая большого значения возникающим недоразумениям и конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Задание.

Выберите одну из кандидатур.

Тема 3.

Ситуация: Вы — менеджер по обучению в компании, которая продает IT-услуги. Руководство компании Поставило задачу организовать обучение для сотрудников отдела продаж, чтобы повысить их компетенции и улучшить результаты. Цель обучения улучшить навыки продаж, переговоров и клиентского обслуживания.

Задание. Необходимо разработать программу обучения для менеджеров отдела продаж и формулировать критерии оценки ее эффективности. Результаты выполненного задания подготовьте в виде письменного отчета.

Тема 4.

В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, поступает новый руководитель.

Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт.

Задание

Выберите одно из возможных решений.

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальства, опираться на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив, общественные и административные организации, поручив им разрешать возникающие споры и устранить разногласия.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стиля работы, путем постановки новых перспективных задач, поддерживать лучшие трудовые традиции коллектива и отвергать вредные для дела.

Тема 5.

У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо.

Задание:

Что Вы предпримите в первую очередь для того, чтобы устранить напряженность во взаимоотношениях с коллегой?

А. Открыто вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых отношений.

Б. Прежде всего постараюсь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

В. В первую очередь обращу внимание коллеги на деловые вопросы, которые страдают от наших натянутых отношений.

Г. Обращусь к другим коллегам, которые хорошо его знают и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. Конфликтология как самостоятельное направление в социологии выделилась:

- а) в конце 50-х г. XIX века;
- б) в конце 50-х г. XX века;**
- в) в начале XVII века.

Вопрос 2. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):

- а) структурные методы;
- б) метод картографии;
- в) опрос.**

Вопрос 3. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:

- а) Конфуцию;**
- б) Гераклиту;
- в) Платону.

Вопрос 4. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):

- а) этапы конфликта;

- б) фазы конфликта;
- в) содержание конфликта.**

Вопрос 5. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:

- а) начальной фазе;**
- б) фазе подъема;
- в) пике конфликта;
- г) фазе спада.

Вопрос 6. Конфликт в переводе с латинского означает:

- а) соглашение;
- б) столкновение;**
- в) существование.

Вопрос 7. Конфликт как особый тип социального взаимодействия рассматривается в:

- а) психологии;
- б) социологии;**
- в) педагогике.

Вопрос 8. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:

- а) конфликтными отношениями;
- б) конфликтной ситуацией;**
- в) инцидентом.

Вопрос 9. Конфликт равен:

- а) конфликтная ситуация + инцидент;**
- б) конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
- в) конфликтные отношения + инцидент.

Вопрос 10. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):

- а) межличностные;
- б) межгрупповые;
- в) классовые;
- г) межгосударственные;
- д) межнациональные;
- е) внутриличностные.**

Вопрос 11. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется:

- а) конфронтация;
- б) соперничество;**

в) конкуренция.

Вопрос 12. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):

- а) конструктивная модель;
- б) деструктивная; в) конформистская;
- г) неконформистская.**

Вопрос 13. Какому типу конфликтной личности принадлежат следующие характеристики: неустойчив в оценках и мнениях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, непоследовательность поведения, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, не обладает достаточной силой воли, излишне стремится к компромиссу:

- а) ригидному;
- б) сверхточному;
- в) «бесконфликтному».**

Вопрос 14. Одной из основных и эффективных форм участия третьего лица в разрешении конфликтов является:

- а) переговорный процесс;**
- б) сотрудничество;
- в) компромисс.

Вопрос 15. Профессиональный посредник называется:

- а) суггестором;
- б) медиатором;**
- в) коллегой.

Вопрос 16. Классически выделяют три варианта посредничества (исключить лишнее):

- а) дизъюнктивный;
- б) конъюнктивный;
- в) субъективный;**
- г) смешанный.

Вопрос 17. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:

- а) манипуляцией;**
- б) суггестией;
- в) гипнозом.

Вопрос 18. К какой тактике относится прием «закрытая дверь»:

- а) ультимативной тактике;
- б) тактике выжимания уступок;**

в) тактике лавирования.

Вопрос 19. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется:

- а) конфликтом;
- б) конкуренцией;
- в) соревнованием.

Вопрос 20. Конфликты, способствующие принятию обоснованных решений и развитию взаимодействий, называются:

- а) конструктивными;
- б) деструктивными;
- в) реалистическими.

Вопрос 21. Возникновение конфликтологии как относительно самостоятельной теории связано с работами:

- а) К. Маркса и Ф. Энгельса;
- б) П. Сорокина, Г. Зиммеля, З. Фрейда;
- в) Р. Дарендорфа, Л. Козера, М. Дойча, М. Шерифа;**
- г) В. Линкольна, Л. Томпсона, Д. Скотта;
- д) Р. Фишера, У. Юри, К. Томаса.

Вопрос 22. Методику ПОИР (Постепенных и обоюдных инициатив по разрядке напряженности) разработал:

- а) **Ч. Освуд;**
- б) В. Линкольн;
- в) Л. Томпсон;
- г) Р. Фишер;
- д) Ш. и Г. Боуэр.

Вопрос 23. Первый международный центр разрешения конфликтов был создан:

- а) в 1972 г. в США;
- б) в 1986 г. в Австралии;**
- в) в 1989 г. в Германии;
- г) в 1985 г. Швейцарии;
- д) в 1992 г. в России.

Вопрос 24. В России центр по разрешению конфликтов был создан:

- а) в Москве в 1992 г.;
- б) в Санкт-Петербурге в 1993 г.;**
- в) в Сочи в 1995 г.;
- г) во Владивостоке в 1993 г.;
- д) в Твери в 1998 г.

Вопрос 25. Какой из приведенных методов относится к группе методов управлениями конфликтами:

- а) социологический метод;
- б) метод тестирования;
- в) метод картографии;**
- г) метод наблюдения;
- д) метод эксперимента.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если...
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если...
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если...
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если...



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости

(темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)
(а также, обязательно представить задания для подготовки к практическим занятиям, а также критерии и шкалу оценивания к ним)

Примерный перечень вопросов для обсуждения на практических занятиях

1. Дайте определение корпоративной социальной ответственности.
2. В чем состоит сущность современного понимания корпоративной социальной ответственности?
3. Назовите основные элементы социальной ответственности бизнеса.
4. Какие элементы социальной ответственности бизнеса преобладают в современной России?
5. Какова структура пирамиды КСО, предложенной А. Кэрроллом?
6. Назовите основные формы реализации корпоративной социальной ответственности.
7. Назовите ключевые этические проблемы российского бизнеса.
8. Перечислите факторы, которые определяют этический выбор.
9. Каковы функции кодекса корпоративной этики?
10. Назовите наиболее распространенные на сегодняшний день виды этических кодексов.
11. Охарактеризуйте подходы к созданию этических кодексов в современной России.
12. Назовите существующие в настоящее время формы корпоративного управления.
13. Определите сферы применения и причины использования текущих моделей управления.
14. Охарактеризуйте ключевые различия между страновыми моделями корпоративной социальной ответственности.
15. Как различаются требования к раскрытию информации в различных моделях КСО?
16. Назовите особенности развития концепции КСО в России.
17. Какие этапы включает эволюция корпоративной социальной ответственности в России?
18. Перечислите проблемы реализации концепции КСО в современной России.
19. Назовите современные принципы государственного регулирования развития социальной ответственности российских компаний.
20. Назовите основные этапы развития концепции КСО.
21. Дайте развернутое определение социальной политики государства.
22. В чем состоит ключевая цель социальной политики?
23. Что представляет собой корпоративное управление? Какие функции оно выполняет?
24. В чем состоит принципиальная разница между существующими концепциями КСО?
25. Раскройте содержание понятия «Корпоративное гражданство».
26. Какие задачи включает в себя социальная политика?
27. Дайте определение понятия «социальное партнерство».
28. Раскройте содержание понятия «коллективный договор».
29. Назовите основные формы реализации социального партнерства.
30. Дайте определение понятия «социальный капитал».
31. Каким образом можно классифицировать корпоративную социальную политику?
32. Что входит во внутреннюю корпоративную социальную политику?
33. Что входит во внешнюю корпоративную социальную политику?
34. Где больше распространено применение внутренней корпоративной социальной политики?

35. Где больше распространено применение внешней социальной политики?
36. Дайте развернутое определение понятия «корпоративная социальная отчетность».
37. Что включает в себя корпоративная социальная отчетность?
38. Перечислите преимущества корпоративной социальной отчетности.
39. На основе чего составляется корпоративная социальная отчетность?
40. Что отражают социальные отчеты в соответствии с международными стандартами?
41. Какие стандарты нефинансовой отчетности существуют?
42. Какие стандарты нефинансовой отчетности применяются в Российской Федерации?
43. Назовите количественные индексы оценки корпоративной социальной ответственности.
44. Назовите качественные индексы оценки корпоративной социальной ответственности.
45. Почему недостаточно оценивать уровень корпоративной социальной ответственности только количественными показателями?
46. Что представляет собой социальный аудит?
47. Какие мероприятия необходимо провести для реализации эффективной социальной политики?
48. Каким образом оценивается эффективность корпоративной социальной политики?
49. Сколько и какие уровни используются для оценки эффективности корпоративной социальной политики?
50. Какие виды эффективности существуют?
51. Назовите наиболее распространенные виды социальных программ, развиваемых бизнесом.
52. Какие типы социальных программ Вам известны?
53. Какие составляющие включает волонтерская деятельность?
54. Что представляет собой социальное инвестирование?
55. Какие стратегии социально ответственного инвестирования преобладают в современной России?

Задания и ситуации для решения на практических занятиях

Задание 1.

В каком из вариантов приведен пример, указывающий на то, что компания использует технологию массового вида социального инвестирования:

а) специально к праздникам фирма Рима выпустила специальную серию велосипедов. К каждому велосипеду прилагается соответствующая по дизайну обувь, сумка и другие аксессуары (ремень, кошелек и т.д.). Такая предпринимательская идея способствовала резкому увеличению спроса на продукцию фирмы Рима;

б) транспортная компания ООО «Автокомфорт-2000» осуществляет по низким тарифам обслуживание инвалидов в рамках службы «Социальное такси». Инвалиды оплачивают 50% действующих тарифов. Оставшаяся часть компенсируется за счет средств бюджета города;

в) организация «Добро» осуществляет розничную продажу продуктов питания и сопутствующих товаров через магазин, который аккредитован при Правительстве Москвы как социальный. Более половины оборота магазина приходится на льготные категории граждан – ветеранов Великой Отечественной войны, пенсионеров, инвалидов и многодетные семьи;

г) «Совет ветеранов спорта» выделил средства на издание и распространение специального журнала и учебно-методической литературы о ветеранском спорте, а также на разработку и поддержание сайта «Ветеран спорта России»;

д) компания «Ситимаркет» планирует расширение сети магазинов «шаговой» доступности и обеспечение населения товарами повседневной необходимости по низким ценам. В магазинах сети действует социальная карта москвича, предоставляющая социально незащищённым категориям гражданам 5% скидку на весь ассортимент товаров.

Задание 2.

Распределите приведённые ниже ситуации по уровням корпоративной социальной ответственности:

а) В Калининградской области проводился конкурс социальных и культурных проектов ООО «Лукойл-калининградморнефть». Конкурс социальных и культурных проектов организуется ООО «Лукойл-калининградморнефть» и некоммерческой благотворительной организацией «Благотворительный фонд «Лукойл» с целью поддержки инициатив общественных организаций и населения в решении актуальных социальных проблем;

б) Организация «Успех» передала безвозмездно хоккейному клубу автобусы. За это на свитерах хоккеистов решением руководства клуба был размещен фирменный логотип данной организации;

в) ОАО «Нойзидлер Сыктывкар» заключает с сотрудниками соглашения о долевым участии в строительстве жилых домов. Компания полностью покрывает затраты на подготовительные работы. Возведение жилого дома происходит за счет предприятия, работник впоследствии возмещает расходы из своих доходов;

г) работнику ОАО «Акрон» выделена путевка на лечение в санаторий Сочи. При этом 70% ее стоимости оплачивается компанией, а остальные 30% самим работником;

д) заработная плата всех работников компании «Ветер перемен» находится в определенной зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. «Ветер перемен» своевременно оплачивает налоги, также делает отчисления в негосударственные социальные фонды по своей инициативе. Администрация данной компании ставит целью выход на новые рынки, улучшение качественных характеристик посредством материального стимулирования работников и расширение рабочего штата в ближайшей перспективе. Сотрудники компании очень дорожат своими рабочими местами при таких условиях работы.

Задание 3.

Этический кодекс компании «Кока-Кола» состоит из пяти разделов. Первый регулирует выполнение обязательств по бухгалтерским счетам и отчетам компании. Во втором описаны потенциальные конфликты, которые могут возникнуть в результате столкновения интересов служащих компании. Третий регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками. В четвертой части регламентируется участие служащего в деятельности политических партий и других компаний. Пятый раздел содержит указания по реализации правил кодекса. Укажите причину, по которой данный кодекс нельзя считать социально-ориентированным:

- 1). он не ориентирован на нужды самой компании;
- 2). в нем много говорится об ответственности перед компанией и лояльности к ней служащих и крайне мало - об обязательствах фирмы перед своими сотрудниками и всем обществом;
- 3). в нем ничего не говорится об экологической составляющей деятельности компании;
- 4). в нем много говорится об обязательствах фирмы перед своими сотрудниками и всем обществом;
- 5). он не регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками.

Задание 4.

Какая из перечисленных ниже компаний демонстрирует тип корпоративной культуры, который в США называли бы «феодалная культура корпорации»? Ответ аргументируйте письменно.

а) Компания А: работники принимают активное участие в инвестиционной деятельности компании, они хорошо информированы о финансовых делах и принимают участие в управлении; при этом юридическая защита прав работников-акционеров игнорируется, уровень их ответственности перед компанией очень высок.

б) Компания Б: руководство ждёт от своих работников полной отдачи, экономической активности и готовности идти на риск ради быстрого роста и повышения конкурентоспособности компании; при этом не уделяется должного внимания доходу работника как акционера;

в) Компания В: работники не принимают участия в инвестиционной деятельности компании, руководство самостоятельно определяет возможную долю собственности работника-акционера в капитале и строго контролирует его активность; достаточно весома разница в социальных статусах между администрацией и персоналом;

г) Компания Г: работники образуют крупную коллективную силу (по типу профсоюза) и имеют своих представителей в Совете директоров, тем самым принимая непосредственное участие в решении важнейших дел компании;

д) Компания Д: заработная плата работников напрямую зависит от экономических результатов деятельности компании и может быть выдана в виде акций, достаточно высок риск её существенных колебаний; при этом инвесторская активность работника-акционера ограничена.

Задание 5.

Проанализируйте сходства и различия российской и зарубежных моделей корпоративной социальной ответственности. Результаты анализа оформите в таблицу, следующего вида (критерии сравнения и зарубежные страны выбираются студентом самостоятельно), например:

Критерий сравнения	Россия	Зарубежные модели КСО			
		США	Германия	Япония	Китай
1	2	3	4	5	6
Основные участники					
Период формирования					
Наличие и полнота отчетности					
И т.д.					

Сделайте вывод о том, какие зарубежные модели КСО существенно отличаются от российской, а какие, напротив, близки к ней?

Задание 6.

Проанализируйте общий уровень влияния заинтересованных сторон на конкретную компанию. Выделите уровень взаимной ответственности компании перед заинтересованными сторонами и заинтересованных сторон перед компанией. При анализе можно руководствоваться следующим планом:

- 1) Определение ключевых заинтересованных сторон;
- 2) Влияние компании на заинтересованные стороны и обратное влияние стейкхолдеров на компанию;
- 3) Характеристика уровня взаимной ответственности компании перед заинтересованными сторонами и заинтересованных сторон перед компанией;
- 4) Характеристика уровня социальной ответственности и стимулов повышения корпоративной социальной ответственности;
- 5) Эффективность взаимодействия компании с каждой группой заинтересованных лиц.

Задание 7.

Ситуационная задача: Разделитесь на группы, каждая из групп представляет определенную компанию с одним директором. Все компании взаимозависимы и представляют один холдинг. Каждая компания должна выбрать одно приоритетное направление для корпоративной благотворительности, подготовить подробное и обоснованное предложение. Через 10 минут директора представят и обсудят свои благотворительные программы. По итогам совещания будут определены 1-2 программы, наиболее приоритетные и целесообразные для всего холдинга (главная цель данных программ сфокусировать основную концепцию корпоративной социальной ответственности компании).

Задание 8.

Прокомментируйте подход к созданию положительного имиджа, использованный компанией (для одного из нижеследующих примеров). Какого рода преимущества получила рассматриваемая компания (например, в продвижении товара на рынок, в увеличении продажи товаров и т.д.)?

1. Nike.

Американские подростки стали совершать преступления, чтобы достать денег на кроссовки Nike. Хотя сама компания не была в этом виновата, Nike приняла эту беду близко

к сердцу и инициировала партнерство с Boys Clubs of America (BCA). В ходе их совместной кампании Nike жертвовала BCA по 1 тыс. долл. за каждое очко, добытое Майклом Джорданом в игре всех звезд NBA. Деньги пошли на финансирование антикриминальных молодежных программ в городах Америки.

2. Gillette.

В поисках новых путей продвижения линии дезодорантов Natural Plus компания Gillette вступила в партнерство с Международным фондом дикой природы (WWF). Компания выделила WWF 100 тыс. фунтов. Gillette предложила своим покупателям помочь делу защиты животных. К каждой упаковке Natural Plus предлагалась майка WWF, приобретая которую, покупатель добавлял WWF 1 фунт. Gillette укрепила свою репутацию заботящейся об экологии компании, к тому же добилась невиданного роста продаж нового продукта.

3. Procter&Gamble.

В 1991 г. Procter&Gamble задумала привлечь внимание к вопросам охраны окружающей среды, а заодно и к своей продукции. С этой целью P&G подружилась с национальной некоммерческой организацией «Сохраним Америку прекрасной» (Keep America Beautiful, КАВ). Для начала была анонсирована программа, в рамках которой часть денег от продажи отдельных брендов P&G поступала КАВ. Чтобы активизировать кампанию, Procter&Gamble с помощью своих региональных менеджеров провела экологический шопинг для своих покупателей. Двум командам покупателей предлагалось в течение 3 минут найти в магазине экологически чистые товары (имелась в виду не только чистота самого продукта, но и отсутствие негативного влияния на природу при его производстве). Частью развлечения стала еще одна игра – тем же командам нужно было наполнить свои тележки товарами, упаковка которых была сделана из переработанных материалов. Озабоченным экологическими проблемами американцам игра понравилась. Procter&Gamble увеличила продаж и укрепила имидж корпоративного гражданина.

Задание 9.

Соотнесите экономическую эффективность деятельности, совокупный социальный эффект и социальную ответственность строительной компании в отчетном году, если в анализируемом периоде:

1) реализовано продукции на 290 млн. руб. с рентабельностью 20%; 2) трудилось 200 работников; среднегодовая стоимость одного рабочего места составляла 250 тыс. руб.;

3) выплачивалась заработная плата, среднемесячный размер которой достиг 20 тыс. руб., и выделялся социальный пакет среднегодовой стоимостью 120 тыс. руб. на работника; ставка обязательных отчислений в Единый социальный фонд – 26,2%;

4) выделено 3 млн. руб. для участия в финансировании муниципальной социальной программы «Благоустройство города» с общим социальным эффектом 350 млн. руб. Взнос компании составил 1/30 часть общего объема финансирования. За участие в данной программе компании была предоставлена налоговая льгота, которая позволила сэкономить налоговых платежей в отчетном периоде на сумму 4,5 млн. руб.;

5) выполнены благотворительные работы по строительству спортивного комплекса на сумму 1 млн. руб. На долю этих работ в сметной стоимости приходится 1/100 часть. Общий социальный эффект от функционирования комплекса приблизительно оценивается в размере 80 млн. руб. В результате благотворительной акции повысилась репутация компании, что обеспечило ей прирост объема продаж в размере 1%;

6) нанесен моральный ущерб жильцам домов, расположенных вблизи новостроек. Его размер приблизительно составил 50 млн. руб. Данный ущерб населению не компенсирован;

7) нанесен компенсированный материальный и моральный ущерб в размере 2 млн. руб. покупателям новых квартир из-за недоделок и низкого качества выполнения отдельных работ.

Методические указания: решение задачи следует оформить в виде таблицы

Показатель	Экономическая эффективность, млн. руб.		Социальные эффекты, млн. руб.		Социальная ответственность, млн. руб.
	расчет	сумма	расчет	сумма	

Задание 10.

Рассчитайте уровень социальной ответственности в следующих отраслях промышленности и сделайте выводы об уровне ее развития:

Отрасли	Величина социальных инвестиций, млн. руб.	Объем продаж в отрасли, млрд. руб.	Объем прибыли в отрасли, млн. руб.	Численность работников, тыс. чел.
Нефтегазовая	1564,5	16524,5	13620,0	13000
Машиностроение	2200,6	14656,1	12360,0	32000
Металлургия	1863,5	13854,0	11200,0	26500
Химическая промышленность	898,4	12515,0	11830,0	36500
Легкая промышленность	425,3	11860,5	8520,0	45200
Пищевая промышленность	120,5	1625,0	1380,0	35600

В какой из приведенных отраслей промышленности корпоративная социальная ответственность имеет ярко выраженный характер?

Темы рефератов и докладов

1. Государственное регулирование социально-экономических процессов и параметры минимально необходимой ответственности компаний.
2. Структура и содержание социального отчета компании.
3. Основные требования к компаниям в области КСО на российской и зарубежных фондовых биржах.
4. Роль спонсорства и благотворительности в формировании деловой репутации российских компаний.
5. Содержание понятий «благотворительность» и «спонсорство».
6. Особенности благотворительной деятельности зарубежных компаний.
7. Сравнительная характеристика благотворительной деятельности в западных странах и России.
8. Проблемы ведения благотворительной деятельности отечественными компаниями.
9. Спонсорство и развитие коммуникаций с корпоративной аудиторией
Преимущества спонсорства.
10. Использование спонсорства в создании положительного имиджа компании.
11. Зарубежный и российский опыт спонсорской деятельности.
12. Проблемы развития спонсорской деятельности в России.
13. Сущность социального инвестирования в корпорациях.
14. Характеристика инвестиционной деятельности.
15. Структура инвестиционной сферы.
16. Сущность социальных инвестиций. Понятие «социальное инвестирование».
17. Принципы корпоративного социального инвестирования.
18. Классификация корпоративных социальных инвестиций.
19. Социальная среда корпораций. Особенности взаимоотношения корпорации с социальной средой.
20. Факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность компании.
21. Роль социальных стратегических альянсов в современной экономике. Понятие социального альянса.
22. Распространение социальных стратегических альянсов в мировой экономике.
23. Структура социального стратегического альянса и его стадии жизненного цикла.
24. Характеристика экологического и образовательного стратегических альянсов.
25. Зарубежный опыт образования и управления социальными альянсами, возможность его использования в отечественной практике.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (обязательно), кейсовые задания и т.п.)

Итоговое тестирование

1. Социальная ответственность - это:

- 1) правило;
- 2) этический принцип;
- 3) закон, обязательный для исполнения;
- 4) норматив;
- 5) все ответы верны.

2. Что объединяет концепция социально ответственного бизнеса?

- 1) определенные ожидания общества по отношению к собственникам и менеджменту, производственным структурам;
- 2) добровольный вклад в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах;
- 3) взаимодействие бизнеса, общества и государства в общем и целом;
- 4) теории корпоративного альтруизма и корпоративного эгоизма;
- 5) все ответы верны.

3. Какой из вариантов является примером наступления социальной ответственности бизнеса?

- 1) субъект бизнеса уделит недостаточно внимания требованиям общества;

- 2) субъект бизнеса уделяет пристальное внимание запросам общества;
- 3) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса;
- 4) происходит замедление воспроизводства трудовых ресурсов на территориях, не являющихся ресурсной базой для данного вида бизнеса;
- 5) верны все ответы.

4. Концепция социально ответственного бизнеса в конце 60-х - начале 70-х годов XX в. стала формироваться в:

- 1) США;
- 2) Великобритании;
- 3) Японии;
- 4) Германии;
- 5) верны все ответы.

5. Какая из релевантных концепций, разработанных, начиная с 1950-х гг., в мировой управленческой литературе, была наиболее распространена в США?

- 1) «социальная ответственность бизнеса» и ее вариация: «социальная ответственность бизнесменов»;
- 2) «корпоративная социальная восприимчивость»;
- 3) «корпоративная социальная ответственность»;
- 4) «корпоративная социальная деятельность» и «корпоративная социальная добросовестность»;
- 5) верны все ответы.

6. Кто концептуально исследовал в своих работах понятие и содержание социальной ответственности?

- 1) Г. Боуэн;
- 2) К. Девис;
- 3) Дж. МакГуир;
- 4) С. Сети;
- 5) все ответы верны.

7. Какая теория или концепция получила распространение после 1980 года вплоть до начала XXI в?

- 1) концепция «заинтересованных сторон»;
- 2) концепция «этики бизнеса»;
- 3) теория «устойчивого развития»;
- 4) теория «корпоративного гражданства»;
- 5) все ответы верны.

8. Что представляет собой корпоративная среда?

- 1) корпоративные отношения;
- 2) местное население и общество в целом;
- 3) малые предприятия, ожидающие от сотрудничества с крупными компаниями справедливых торговых отношений и своевременных платежей;
- 4) область взаимодействия корпорации с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние;
- 5) элемент корпоративной культуры.

9. Кто из участников корпоративной среды может требовать от корпорации справедливой оплаты труда?

- 1) потребители;
- 2) служащие;
- 3) акционеры;
- 4) поставщики;
- 5) общество в целом.

10. Каким образом может быть достигнут баланс в отношениях между всеми участниками корпоративной среды:

- 1) путем максимизации прибыли;
- 2) в процессе переговоров и установления договоренностей между участниками корпоративной среды;
- 3) путем разработки и утверждения определенного перечня документов, регламентирующих правила взаимоотношений и устанавливающих структуру в рамках корпоративной среды;
- 4) должна быть разработана продуманная кадровая политика;
- 5) все ответы верны.

11. При каком условии кросс-культурный аспект отношений между компаниями разных стран обеспечивает эффективную кооперационную интеграцию в рамках международного разделения труда?

- 1) отсутствии организационных барьеров;
- 2) наличии полной и всесторонней информации;
- 3) наличии дискриминационных правил взаимодействия фирм разных стран;
- 4) четкой зависимости заработной платы от уровня занятости;
- 5) верны все ответы.

12. Укажите характерный признак феодальной культуры корпорации:

- 1) отсутствие юридической защиты прав работников-акционеров;
- 2) акционерные права работников отождествляются с их служебными обязанностями;
- 3) размер зарплаты устанавливается в зависимости от экономических результатов деятельности компаний;
- 4) участие работников в инвестиционной деятельности компании является логичным и практическим способом признания их акционерных прав;
- 5) верны все ответы.

13. Какая из предложенных формул наиболее точно определяет корпоративную культуру?

- 1) конкурентный рынок труда – занятость – достойная оплата труда;
- 2) ориентация на роли – следование задачам – влияние на человека - получение власти;
- 3) организационная культура = корпоративная культура;
- 4) конкурентоспособность - клиентоориентированность - деловой успех;
- 5) общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение.

14. Какие страны придерживаются такой разновидности социального партнерства, которая предполагает активное участие государства в регулировании социально-трудовых отношений, происходящее на уровне страны, отрасли, отдельного предприятия?

- 1) Австрия, Бельгия, Канада;
- 2) Германия, Финляндия, Россия;
- 3) Австрия, Германия, Франция, частично Великобритания;
- 4) Бельгия, Нидерланды, Финляндия, Швеция;
- 5) США, Канада, Япония, страны Латинской Америки, англоязычные страны Африки.

15. В чем сущность немецкой концепции социального рыночного хозяйства, основоположником которой был Л.Эрхард?

- 1) государство не вмешивается в социально-трудовые отношения, но при этом предприниматели и профсоюзы сохраняют автономию;
- 2) государство вмешивается в социально-трудовые отношения, но при этом предприниматели и профсоюзы сохраняют автономию;
- 3) государство вмешивается в социально-трудовые отношения, а предприниматели и профсоюзы отстаивают свои права;
- 4) государство не вмешивается в социально-трудовые отношения, эта сфера всецело контролируется предпринимателями и профсоюзами;
- 5) предприниматели не вмешиваются в социально-трудовые отношения.

16. Какой результат корпоративного поведения компании предусматривает модель корпоративной социальной деятельности А. Керолла?

- 1) воздействие на общество;
- 2) социальные программы;
- 3) социальная политика;
- 4) экономический эффект;
- 5) верны ответы 1,2,3.

17. Согласно модели А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является собой многоуровневую ответственность, которую можно представить в форме:

- 1) замкнутого графа;
- 2) пирамиды;
- 3) вертикальной линии;
- 4) круга;
- 5) квадрата.

18. Какая(-ие) из нижеперечисленных организаций может быть в статусе головной корпорации финансово-промышленной группы?

- 1) управляющая компания;
- 2) банк;
- 3) финансовая компания;
- 4) страховая компания;
- 5) верны все ответы.

19. Что наиболее характерно для японской модели управления акционерным обществом?

- 1) постоянно растущее число независимых акционеров;
- 2) высокий процент банков и различных корпораций в составе акционеров;
- 3) представительство банков в совете постоянно;
- 4) четко разработанная законодательная основа, определяющая права и обязанности управляющих, директоров и акционеров;
- 5) простой механизм взаимодействия между корпорацией и акционерами.

20. По каким признакам отличаются между собой три разные модели управления акционерными обществами на развитых рынках капитала?

- 1) по ключевым участникам корпорации и структуре владения акциями в конкретной модели;
- 2) по составу совета директоров и законодательным рамкам;
- 3) по требованиям к раскрытию информации для корпораций, включенных в листинг и корпоративным действиям, требующим одобрения акционеров;
- 4) по механизму взаимодействия между ключевыми участниками;
- 5) верны все ответы.

21. Укажите правильное определение консорциума среди предложенных вариантов:

- 1) акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других компаний, предприятий с целью осуществления контроля над их операциями;
- 2) объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации ее коллективного сбыта через единую торговую сеть;
- 3) временное объединение корпораций, банков и других организаций на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа;
- 4) крупное объединение предприятий, связанных общностью интересов, договорами, капиталом, участием в совместной деятельности;
- 5) добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

22. Какие вопросы положены в основу принципов «Социальной хартии российского бизнеса», принятой в 2004 г.?

- 1) вопросы экономической и финансовой устойчивости;
- 2) вопросы прав человека, качества продукции, взаимоотношений с потребителями;
- 3) вопросы участия в развитии местного сообщества;
- 4) вопросы экологической безопасности;
- 5) все ответы верны.

23. «Хартия бизнеса в России» декларирует принципы, исключаящие:

- 1) обман;
- 2) фальсификацию качества;
- 3) возможность получения незаконных доходов;
- 4) беззаконие;
- 5) верны все ответы.

24. Что является критерием правовых норм (правил поведения)?

- 1) добровольность выполнения правил поведения;
- 2) обеспечение обязательности правовых норм принудительной силой государства;
- 3) соблюдение единых для всех норм деловой этики;
- 4) наличие правовых норм в законе;
- 5) разумность и справедливость правил поведения.

25. Каким образом можно придать этическим правилам внутри компании юридически обязательный характер?

- 1) включив этические правила в учредительные и локальные документы компаний;
- 2) применяя этические правила в процессе регулирования правоотношений внутри саморегулируемых организаций;
- 3) наработав судебную практику по экономическим спорам;
- 4) предприниматель должен уяснить содержание этических правил с целью соблюдения требований законодательства;
- 5) верны все ответы.

26. В чем основное различие корпоративно/социально ответственных сборов от налоговых сборов?

- 1) не нормируются, и их размер произволен;
- 2) расходуются под четким контролем государства;
- 3) не могут расходоваться по усмотрению руководителя фонда;
- 4) исключено участие в коррупционных и противозаконных сделках;
- 5) взимаются в принудительном порядке.

27. В США содержание понятия «деловая этика»:

- 1) подразумевает ответ на вопрос: «какие правила игры являются правильными?»;
- 2) не является синонимом словосочетания «соблюдение законодательства»;
- 3) сфокусировано на корпоративной социальной ответственности;
- 4) близко к понятию «соблюдение законодательства»;
- 5) верны все ответы.

28. Наличие этических норм отражено в:

- 1) Налоговом праве;
- 2) Гражданском праве;
- 3) Корпоративном праве;
- 4) ни в одной из перечисленных сфер права нет этических норм;
- 5) верны ответы 1, 2, 3.

29. Какова особенность российского трактовки понятия «деловой этики»?

- 1) в ней соединяются черты, характерные как для европейского, так и для американского понимания данного термина;
- 2) государство существенно влияет на выработку содержания деловой этики;
- 3) соблюдение российского законодательства - всего лишь один из частных аспектов деловой этики;

4) данное понятие широко используется в судебных разбирательствах в налоговой сфере;

5) данный термин часто применяется российскими судами при пресечении злоупотребления правом, борьбе с недобросовестной конкуренцией.

30. Социальная ответственность бизнеса проявляется путем:

- 1) уплаты налогов в фонд медицинского страхования;
- 2) финансирования корпорацией мероприятий по охране окружающей среды;
- 3) благотворительности;
- 4) социально-ориентированной политики в отношении сотрудников корпорации;
- 5) верны все ответы.

31. Социальная ответственность корпораций проявляется в отношении к:

- 1) потребителям;
- 2) сотрудникам;
- 3) обществу в целом;
- 4) клиентам;
- 5) верны все ответы.

32. Как называется форма финансовой помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и совместных партнерских социальных программ, направленных на повышение уровня жизни различных слоев общества?

- 1) корпоративный фонд;
- 2) социальные инвестиции;
- 3) спонсорство;
- 4) денежные гранты;
- 5) социально значимый маркетинг.

33. Какие элементы включает в себя понятие «качество жизни»?

- 1) потребление материальных благ, продуктов питания, качество жилищных условий и занятости;
- 2) развитие сферы услуг, образования, культуры, социального обеспечения;
- 3) удовлетворенность человека работой и жизненными условиями;
- 4) удовлетворенность человека социальным статусом, финансовым положением и семейными отношениями;
- 5) совокупность всех ответов.

34. Назовите две основные экономические составляющие маркетинговой концепции корпоративной социальной ответственности:

- 1) увеличение прибыли и снижение расходов;
- 2) характер инфляции и состояние инвестиционных ресурсов;
- 3) корпоративное развитие и формирование имиджа и деловой репутации;
- 4) минимизация бизнес-рисков и превращение существующих проблем в возможности для бизнеса;
- 5) верны все ответы.

35. Какой подход к изучению корпоративной социальной ответственности устанавливает взаимосвязь между социально ответственным поведением компании и ее финансовыми показателями?

- 1) стратегический;
- 2) инструментальный;
- 3) классический;
- 4) методологический;
- 5) корпоративный.

36. За чей счет и каким путем осуществляется негосударственное пенсионное обеспечение?

- 1) полностью за счет работника - путем накопления в период своей трудовой деятельности определенных отчислений в Социальный фонд РФ;
- 2) за счет государства через Социальный фонд РФ;

- 3) за счет компании через накопительные корпоративные пенсионные программы, увязанные с негосударственными пенсионными фондами;
- 4) за счет спонсора путем перечисления им разовых вознаграждений работникам, проработавшим в компании более 5 лет;
- 5) за счет государственных инвестиционных программ.

37. Какая тенденция целевого развития персонала современных компаний потребует серьезного увеличения затрат?

- 1) появление у компаний собственных центров обучения – корпоративных университетов;
- 2) совершенствование методов набора и отбора персонала, практикуемых в компании;
- 3) сокращение дистанции между руководителем и подчиненным, демократизация методов управления;
- 4) усиление корпоративной сплоченности коллектива;
- 5) ужесточение дисциплины, введение штрафных санкций за нарушения трудовой дисциплины.

38. Согласно модели корпоративной социальной ответственности для ее применения в отечественных условиях необходима дополнительная сила для баланса социальных интересов:

- 1) стейкхолдеры;
- 2) бизнес;
- 3) работники;
- 4) региональная власть;
- 5) работодатели.

39. Что положено в основу концепции рациональности и выгоды компании от вложений в социальную сферу?

- 1) материальные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта;
- 2) технологические ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта;
- 3) управленческие ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта;
- 4) финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта;
- 5) все ответы верны.

40. Госрегулирование социальной сферы проявляется в виде:

- 1) налоговых льгот;
- 2) информационной поддержки;
- 3) финансирования;
- 4) юридической поддержки;
- 5) все ответы верны.

41. Какие конкретные количественные показатели являются примером социальной эффективности?

- 1) возникновение дополнительных социальных услуг;
- 2) изменение индекса потребительских цен, обеспеченности жильем;
- 3) уменьшение безработицы;
- 4) увеличение рождаемости и снижение смертности;
- 5) верны все ответы.

42. Субъектами социальных инвестиций являются:

- 1) органы государственной власти;

- 2) государственные и муниципальные предприятия;
- 3) российские и иностранные частные коммерческие и некоммерческие организации;
- 4) физические лица;
- 5) все ответы верны.

43. Какой из основных показателей эффективности социального инвестирования характеризует степень удовлетворенности населения качеством жизни?

- 1) социальный эффект;
- 2) социальная эффективность;
- 3) социально-экономическая эффективность;
- 4) экономическая эффективность;
- 5) все ответы верны.

44. Какая технология внедрения социальных инвестиционных проектов предусматривает создание специальных экспериментальных объектов с режимом наибольшего благоприятствования для реализации данного проекта?

- 1) технология массового вида социального инвестирования;
- 2) технология точечного вида социального инвестирования;
- 3) технология рыночного вида социального инвестирования;
- 4) технология агрессивного вида социального инвестирования;
- 5) технология пассивного вида социального инвестирования.

45. Какова основная причина лидерства именно европейских компаний в общемировых списках лидеров индекса Доу-Джонса по устойчивому развитию?

- 1) высокий уровень экологичности производств (при постоянно снижающейся энергоемкости);
- 2) высокие темпы роста доходов компаний;
- 3) низкие показатели по безработице;
- 4) большое число инвестиционных проектов;
- 5) низкий уровень расходов на производство и сырье.

46. Какой международный стандарт, действующий по принципу «триединого итога», лежит в основе индекса Доу-Джонса?

- 1) Global Reporting Initiative - GRI;
- 2) IFRS;
- 3) EcoMaterial 1.0/2009;
- 4) ИСО серии 14000;
- 5) ИСО 10012:2003.

47. Каким образом государственные органы власти, в том числе профильные федеральные министерства, законодательные органы, исполнительные органы на местах могут способствовать внедрению российскими компаниями корпоративной отчетности в соответствии с международными стандартами?

- 1) активно поддерживать корпоративную социальную ответственность, развивать новые формы социального партнерства и проводить регулярные встречи для выработки соответствующих рекомендаций для бизнеса;
- 2) способствовать превращению деятельности по корпоративной социальной ответственности и социального партнерства в естественный признак респектабельности российского бизнеса;
- 3) активно поддерживать корпоративную социальную ответственность именно как комплексную систему, стимулирующую планомерные социальные инвестиции бизнеса;
- 4) совместно с представителями бизнеса и его ассоциациями, а также профильными некоммерческими организациями изучать и развивать законодательные аспекты поддержки и стимулирования корпоративной социальной ответственности бизнеса, включая корпоративную благотворительность;
- 5) верны все ответы.

48. Комплексный подход к корпоративной социальной ответственности

крупного и среднего бизнеса осуществляется в соответствии с международными стандартами по трем группам показателей: экономика, экологическая политика и социальная политика. Что в данном контексте включает в себя социальная политика?

- 1) мероприятия компаний по социальному развитию собственного персонала, а также благотворительные проекты местного и федерального значения;
- 2) мероприятия компаний, направленные на снижение негативного воздействия производства на окружающую среду, а также благотворительные цели экологического характера местного и общенационального масштаба;
- 3) капитальные вложения и мероприятия внедрения современных технологий, улучшающих потребительские свойства и социальную значимость производимых товаров и услуг;
- 4) финансовые затраты на специальное оборудование по развитию экологии производства и его безопасности;
- 5) верны все ответы.

***Примерный перечень вопросов для промежуточного
контроля знаний на зачете***

1. Формирование комплексной модели корпоративной социальной ответственности.
2. Внешние и внутренние источники корпоративной социальной ответственности.
3. Понимание и реализация корпоративной социальной ответственности.
4. Концепции стейкхолдеров и корпоративного гражданства.
5. Социальная ответственность предпринимательства в развитии экономики и общества.
6. Появление и проявление необходимости корпоративной социальной ответственности.
7. Корпоративная социальная ответственность как фактор конкурентного преимущества.
8. Корпоративная социальная ответственность и процессы социализации экономики.
9. Основные атрибуты системы корпоративной социальной ответственности.
10. Виды взаимодействий в системе корпоративной социальной ответственности.
11. Принципы построения системы корпоративной социальной ответственности.
12. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности.
13. Основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности.
14. Виды внутренней корпоративной социальной ответственности.
15. Анализ результатов реализации внутренней корпоративной социальной ответственности.
16. Социальные программы в стратегии развития внутренней корпоративной социальной ответственности.
17. Становление внутренней корпоративной социальной ответственности.
18. Современные особенности ответственности российского бизнеса.
19. Подходы и принципы составления социального пакета.
20. Организация и тенденции развития внутренней социальной ответственности.
21. Внешняя среда ответственности менеджмента и бизнеса.
22. Гранты и льготные займы как формы поддержки внешней среды бизнеса.
23. Поддержка развития науки и образования.
24. Особенности здравоохранения как объекта корпоративной социальной ответственности. Необходимость формирования здорового образа жизни. Регулирование стрессовых ситуаций в организации.
25. Роль культуры в развитии экономики и общества.
26. Частные и корпоративные формы поддержки культуры (зарубежный опыт).
27. Благотворительная деятельность бизнеса в области поддержки культуры.
28. Международные стандарты корпоративной социальной ответственности.
29. Структура и содержание стандарта социальной ответственности.

30. Принципы, проблематика и приоритеты социальной ответственности.
31. Корпоративное волонтерство в России и за рубежом.
32. Концепция и основные факторы устойчивого развития организации.
33. Сущность и принципы устойчивого развития организации при реализации корпоративной социальной ответственности.
34. Деловая репутация как результат корпоративной социальной ответственности организации.
35. Формирование деловой репутации, ее оценка контактными группами. Виды деловой репутации, ее проявление в гудвилле.
36. Деловая репутация как фактор устойчивого развития организации.
37. Роль корпоративной социальной ответственности в антикризисном развитии организации.
38. «Реагирующая» и «стратегическая» корпоративная социальная ответственность.
39. Корпоративная социальная ответственность как элемент антикризисной стратегии организации.
40. Разнообразие типов социальной ответственности.
41. Источники конкурентных преимуществ организации.
42. Роль корпоративной социальной ответственности в формировании конкурентных преимуществ организации.
43. Среда проявления корпоративной социальной ответственности и взаимосвязь конкурентных преимуществ.
44. Корпоративная социальная ответственность как фактор формирования конкурентных преимуществ организации.
45. Понятие эффективности корпоративной социальной ответственности.
46. Социальный отчет организации.
47. Оценка эффективности корпоративной социальной ответственности.
48. Оценка корпоративной социальной активности.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные, четко и логически стройно излагает свою позицию, умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, и характеризуются высоким уровнем осознанности, освоенности, обобщенности, самостоятельности и инициативности со стороны обучающегося.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует полное знание программного материала, грамотно и, по существу, излагает его, не допуская существенных неточностей. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, характеризуются осознанностью, но не отличаются обобщенностью и инициативностью.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в неполном объеме, и характеризуются

	осознанностью, освоенностью, самостоятельностью со стороны обучающегося.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения не сформированы.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для подготовки к практическим занятиям:

Вариант 1. Изучить научную и учебную литературу по теме организационной культуры (теоретические подходы, модели, уровни культуры) и подготовить аналитический конспект, в котором необходимо сопоставить не менее двух подходов, выявить их методологические основания, ограничения и области применимости в задачах управления персоналом; дополнительно требуется сформулировать вывод о том, каким образом данные подходы могут быть использованы при анализе конкретной организации.

Вариант 2. Освоить и применить технику наблюдения организационного поведения (наблюдение за коммуникациями, ролевым распределением, неформальными нормами) в любой доступной группе (учебной, профессиональной), зафиксировать наблюдаемые культурные паттерны, проанализировать их связь с организационной культурой и представить письменный отчет с интерпретацией результатов и выводами о влиянии культуры на взаимодействие участников.

Вариант 3. Провести на одном респонденте (сотруднике организации или участнике группы) простую диагностическую процедуру (опрос или интервью, направленные на выявление ценностей, норм, представлений о работе и организации), обработать полученные данные, представить краткий аналитический обзор, включающий описание выявленных культурных характеристик, их интерпретацию и выводы о возможных управленческих последствиях.

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

1.1 Проектное задание

Разработка программы диагностики и развития организационной культуры

Необходимо разработать проект диагностики и развития организационной культуры для условной или реальной организации (например, образовательного центра, компании малого или среднего бизнеса, проектной команды). В рамках задания требуется описать текущую ситуацию организации, выделить предполагаемые культурные характеристики, обосновать выбор методов диагностики (наблюдение, интервью, анализ документов, опрос), предложить структуру сбора и анализа данных. Далее необходимо разработать предложения по развитию организационной культуры, включая управленческие и психологические инструменты (изменение коммуникаций, формирование норм, работа с ценностями, роль руководителя). В проекте следует опираться на теоретические модели организационной культуры, учитывать задачи управления персоналом, а также возможные ограничения и риски внедрения изменений.

Критерии оценивания выполнения проектного задания студентами

Параметр	Баллы	Шкала
Соответствие теоретическим	0-2	0 – нет связи, 1 – частично, 2 – четкая направленность

подходам		
Проработанность решения	0-3	0 – отсутствует, 1-2 – фрагментарно, 3 – логичная структура
Обоснованность предложений	0-3	0 – нет аргументов, 1-2 – слабая аргументация, 3 – доказательный подход

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания выполнения проектного задания студентами

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.2 Тест (проверка знаний терминологии и принципов)

Задание:

10 вопросов с выбором ответа/кратким ответом. Примеры:

- Организационная культура в отличие от корпоративной культуры характеризуется тем, что
 - формируется исключительно через управленческие решения
 - является полностью формализованной системой норм
 - формируется как стихийно, так и под влиянием управленческих воздействий — **правильный ответ**
 - существует только в крупных организациях
- К какому уровню организационной культуры относятся ритуалы, символы и внешние проявления?
 - базовые предположения
 - артефакты — **правильный ответ**
 - ценностные ориентации
 - когнитивные установки
- Опишите различия между сильной и слабой организационной культурой и объясните, как они влияют на поведение персонала (в ответе должны быть раскрыты признаки каждого типа культуры, механизмы влияния на поведение и последствия для эффективности организации).

Критерии оценивания:

- 1 балл за каждый правильный ответ.

Итого: 10 баллов.

Шкала оценивания выполнения теста

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 9-10
Хорошо	Количество набранных баллов: 7-8
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 5-6
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-4

1.3 Анализ кейса (практическое применение)

Кейс:

В компании среднего размера наблюдается высокая текучесть персонала, при этом формально система мотивации считается конкурентоспособной. Руководство фиксирует, что сотрудники редко проявляют инициативу, избегают ответственности и предпочитают действовать строго в рамках инструкций. Внутренние коммуникации носят формальный характер, неформальные взаимодействия ограничены, сотрудники не идентифицируют себя с организацией.

Дополнительный анализ показывает, что в компании преобладает жесткая иерархия, решения принимаются централизованно, ошибки строго наказываются, а инициативы не поощряются. Новые сотрудники быстро адаптируются к существующим нормам и начинают демонстрировать аналогичное поведение.

Задание: проанализировать организационную культуру компании, определить ее тип и ключевые характеристики, выявить причины наблюдаемых поведенческих феноменов, оценить влияние культуры на эффективность работы персонала, сформулировать предложения по изменению организационной культуры с учетом задач управления персоналом.

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Анализ ситуации	0-3	0 - анализ отсутствует или ошибка в определении проблемы; 1 - выделены отдельные элементы ситуации, но без объяснения; 2 - анализ частично раскрыт, основные механизмы названы; 3 - полный, логичный, корректный психологический анализ ситуации.

Выводы	0-3	0 - выводы отсутствуют или не соответствуют кейсу; 1 - выводы сформулированы поверхностно, мало аргументов; 2 - выводы логичны, но недостаточно опираются на теории; 3 - выводы обоснованы, связаны с анализом, опираются на теоретические концепции.
Реалистичность рекомендаций	0-2	0 - рекомендации отсутствуют или нерелевантны; 1- рекомендации частично соответствуют ситуации, приведён один пример; 2 - рекомендации реалистичны, согласованы с анализом, приведено два и более конкретных предложений

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

1.4 Групповая дискуссия (интерактивная форма)

Темы для групповой дискуссии:

1. Соотношение стихийных и управляемых аспектов организационной культуры
2. Влияние национального контекста на организационную культуру
3. Роль лидера в формировании и трансформации организационной культуры
4. Организационная культура как инструмент контроля или как ресурс развития
5. Влияние организационной культуры на принятие решений
6. Конфликт между декларируемыми и реально действующими ценностями
7. Субкультуры и контркультуры в организации: риск или ресурс
8. Связь организационной культуры и психологического благополучия сотрудников

Критерии оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Параметр	Баллы	Шкала
Участие в дискуссии	0-2	0 – пассивность, 1 – минимальное, 2 – активное
Качество презентации	0-3	0 – нет структуры, 1-2 – частично, 3 – четкие выводы + визуализация
Практическая ценность идей	0-3	0 – общие фразы, 1-2 – частично реализуемо, 3 – конкретные решения

Итого: 8 баллов

Шкала оценивания участия студентов в групповой дискуссии

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 8
Хорошо	Количество набранных баллов: 6-7
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 4-5
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-3

1.5 Тематика рефератов

1. Организационная культура как предмет междисциплинарного исследования
2. Классические и современные подходы к изучению организационной культуры
3. Уровневая структура организационной культуры и ее интерпретации
4. Типологии организационных культур в управленческой науке
5. Организационная культура и организационное поведение
6. Роль ценностей и норм в регуляции поведения персонала
7. Феномен организационной идентичности и приверженности
8. Организационная культура в условиях изменений и неопределенности
9. Методы диагностики организационной культуры
10. Влияние организационной культуры на эффективность организации

Критерии и показатели оценки реферата

Критерии	Показатели
Новизна реферируемого текста Макс. - 3 балла	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений
Степень раскрытия сущности проблемы Макс. - 3 балла	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы
Обоснованность выбора источников Макс. - 3 балла	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме

Соблюдение требований к оформлению, грамотность Макс. - 3 балла	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения, отсутствие орфографических и синтаксических ошибок - соблюдение требований к оформлению и объему реферата

Максимальный балл за данную контрольную точку составляет 12 баллов.

Шкала оценивания реферата

Оценка	Кол-во баллов
Отлично/зачтено	11-12 баллов
Хорошо/зачтено	8-10 баллов
Удовлетворительно/зачтено	6-7 баллов
Неудовлетворительно/не зачтено	5 и менее баллов

1.6. Тематика докладов (сообщений)

- Тема 1. Модели организационной культуры и их применение в практике управления
Тема 2. Организационная культура как фактор адаптации новых сотрудников
Тема 3. Анализ организационной культуры конкретной компании
Тема 4. Роль неформальных норм в функционировании организации
Тема 5. Коммуникации как механизм воспроизводства организационной культуры
Тема 6. Влияние организационной культуры на командную эффективность
Тема 7. Диагностика организационной культуры: инструменты и ограничения
Тема 8. Организационная культура и управление конфликтами
Тема 9. Изменение организационной культуры: подходы и риски
Тема 10. Связь организационной культуры и системы управления персоналом

Критерии и шкала оценки докладов (сообщений) на семинаре

Критерии	Показатели
Отлично/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.
Хорошо/зачтено	Доклад (сообщение) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

Удовлетворительно/зачтено	Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.
Неудовлетворительно / не зачтено	Доклад (сообщение) краткий, неглубокий, поверхностный.

1.7 Вопросы для устного опроса

1. Что понимается под организационной культурой?
2. В чем различие организационной и корпоративной культуры?
3. Какие уровни организационной культуры выделяются?
4. Что относится к артефактам организационной культуры?
5. Какие функции выполняет организационная культура?
6. Что такое сильная и слабая культура?
7. Какие факторы влияют на формирование организационной культуры?
8. Какие методы используются для диагностики организационной культуры?
9. Как организационная культура влияет на поведение сотрудников?
10. Какова роль руководителя в формировании организационной культуры?

Критерии оценивания выполнения задания

Критерий	Баллы	Шкала
Развернутость	0-3	0 - нет ответа, 1 - 2 односложный ответ, 3 - развернутый ответ
Содержательность	0-3	0 - ответ не по теме/содержание не позволяет оценить знание, 1-2 - мало информации, скудный ответ 2 - все детали вопроса раскрыты
Примеры	0-2	0 - нет примеров, 1 - один пример, 2 - два и более примеров

Шкала оценивания ответов

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Количество набранных баллов: 7-8
Хорошо	Количество набранных баллов: 5-6
Удовлетворительно	Количество набранных баллов: 3-4
Неудовлетворительно	Количество набранных баллов: 0-2

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать

	материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Форма проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине – экзамен.

Вопросы для устного опроса

1. Раскройте сущность организационной культуры как междисциплинарного феномена, опишите ее функции в управлении персоналом, поясните, каким образом она влияет на поведение сотрудников и результаты деятельности организации.
2. Сопоставьте организационную и корпоративную культуру, выделите принципиальные различия в механизмах их формирования, степени управляемости и влиянии на организационные процессы.
3. Охарактеризуйте уровневую модель культуры, проанализируйте взаимосвязь между артефактами, ценностями и базовыми предположениями, объясните, какие риски возникают при анализе только поверхностного уровня.
4. Раскройте основные теоретические подходы к изучению организационной культуры, сравните функционалистский и интерпретативный подходы, укажите их возможности и ограничения в практике управления персоналом.
5. Проанализируйте типологии организационной культуры, объясните, каким образом тип культуры влияет на стиль управления, коммуникации и принятие решений в организации.
6. Объясните роль организационной культуры в формировании организационной идентичности, вовлеченности и лояльности сотрудников, приведите механизмы их формирования.

7. Раскройте влияние организационной культуры на коммуникационные процессы, проанализируйте типичные коммуникативные барьеры и их связь с культурными характеристиками организации.
8. Охарактеризуйте методы диагностики организационной культуры, сравните качественные и количественные подходы, укажите ограничения и типичные ошибки интерпретации результатов .
9. Проанализируйте роль руководителя в формировании и трансляции организационной культуры, объясните, каким образом управленческие практики влияют на закрепление культурных норм.
10. Раскройте механизмы формирования организационной культуры, включая стихийные и управляемые процессы, объясните их соотношение и влияние на устойчивость организации.
11. Охарактеризуйте феномен субкультур и контркультур в организации, объясните их влияние на организационное поведение и управляемость системы.
12. Проанализируйте взаимосвязь организационной культуры и эффективности деятельности, объясните, в каких условиях культура становится ресурсом, а в каких — ограничением.
13. Раскройте понятие сильной и слабой организационной культуры, проанализируйте их влияние на адаптацию сотрудников и устойчивость организации.
14. Охарактеризуйте роль ценностей и норм в регуляции поведения персонала, объясните механизмы их интериоризации.
15. Проанализируйте влияние организационной культуры на процессы принятия решений, объясните, каким образом культура может усиливать или ограничивать рациональность решений.
16. Раскройте подходы к изменению организационной культуры, опишите этапы и инструменты трансформации, укажите риски и ограничения.
17. Охарактеризуйте методы анализа организационной культуры в системе управления персоналом, объясните, каким образом результаты анализа используются для разработки управленческих решений.
18. Проанализируйте влияние национальных и институциональных факторов на формирование организационной культуры, приведите примеры различий.
19. Раскройте структуру программы развития организационной культуры, объясните принципы ее разработки и критерии оценки эффективности.
20. Проанализируйте роль организационной культуры в карьерном консультировании, объясните, каким образом учет культурных факторов влияет на профессиональное развитие сотрудников.

Тест

1. Какое из утверждений наиболее точно отражает сущность организационной культуры как управленческого феномена?
 - А. Совокупность формальных регламентов и инструкций
 - Б. Система материальных ресурсов организации
 - В. Совокупность разделяемых ценностей, норм и моделей поведения сотрудников, проявляющихся в их деятельности — **правильный ответ ✓**
 - Г. Совокупность финансовых показателей деятельности
2. Какой уровень организационной культуры включает базовые, неосознаваемые предположения сотрудников?
 - А. Поверхностный уровень

- Б. Символический уровень
 - В. Глубинный уровень — **правильный ответ ✓**
 - Г. Инструментальный уровень
3. Что является ключевой характеристикой сильной организационной культуры?
- А. Отсутствие единых ценностей
 - Б. Наличие формальных инструкций
 - В. Разделяемость ценностей большинством сотрудников и их проявление в поведении — **правильный ответ ✓**
 - Г. Частая смена управленческих решений
4. Какой фактор наиболее часто приводит к искажению коммуникаций в организации?
- А. Наличие четких регламентов
 - Б. Одноступенчатая передача информации
 - В. Многоуровневая передача сообщений с отсутствием обратной связи — **правильный ответ ✓**
 - Г. Использование письменных каналов
5. Какой метод является наиболее эффективным для выявления скрытых ценностей организационной культуры?
- А. Финансовый анализ
 - Б. Интервью и качественный анализ высказываний сотрудников — **правильный ответ ✓**
 - В. Тестирование интеллекта
 - Г. Формальный аудит документов
6. Что характеризует организационную субкультуру?
- А. Полное совпадение с доминирующей культурой
 - Б. Локальные нормы и ценности, характерные для отдельных групп — **правильный ответ ✓**
 - В. Отсутствие норм поведения
 - Г. Формальные правила организации
7. Какова основная функция организационной культуры в системе управления персоналом?
- А. Управление финансами
 - Б. Регуляция поведения сотрудников через нормы и ценности — **правильный ответ ✓**
 - В. Контроль технических процессов
 - Г. Формирование отчетности
8. Что относится к артефактам организационной культуры?
- А. Базовые убеждения
 - Б. Ценностные ориентации
 - В. Символы, ритуалы, оформление пространства — **правильный ответ ✓**
 - Г. Мотивационные установки
9. Какой риск возникает при противоречивой организационной культуре?
- А. Повышение эффективности
 - Б. Усиление согласованности
 - В. Рост конфликтов и неопределенности поведения — **правильный ответ ✓**
 - Г. Увеличение формализации

10. Какой элемент играет ключевую роль в трансляции культуры?
А. Случайные действия сотрудников
Б. Поведение руководителя и управленческие практики — **правильный ответ ✓**
В. Финансовые показатели
Г. Внешняя реклама
11. Какой подход рассматривает культуру как инструмент управления?
А. Интерпретативный
Б. Критический
В. Функционалистский — **правильный ответ ✓**
Г. Экзистенциальный
12. Что является признаком слабой культуры?
А. Единые нормы поведения
Б. Высокая идентичность
В. Несогласованность действий сотрудников — **правильный ответ ✓**
Г. Стабильность ценностей
13. Какой фактор усиливает организационную идентичность?
А. Частая смена правил
Б. Противоречивые требования
В. Четкая и последовательно транслируемая система ценностей — **правильный ответ ✓**
Г. Отсутствие коммуникации
14. Что является целью диагностики организационной культуры?
А. Сбор статистики
Б. Выявление скрытых норм и моделей поведения — **правильный ответ ✓**
В. Контроль бюджета
Г. Анализ прибыли
15. Какой метод относится к количественным методам диагностики культуры?
А. Интервью
Б. Наблюдение
В. Анкетирование с использованием шкал — **правильный ответ ✓**
Г. Кейс-анализ
16. Как культура влияет на принятие решений?
А. Не оказывает влияния
Б. Определяет допустимые способы действий и критерии выбора — **правильный ответ ✓**
В. Ограничивает только формальные процедуры
Г. Влияет только на руководителей
17. Что является результатом эффективной организационной культуры?
А. Снижение коммуникаций
Б. Рост текучести
В. Повышение согласованности и эффективности взаимодействия — **правильный ответ ✓**
Г. Увеличение формальных процедур
18. Какой фактор затрудняет внедрение изменений культуры?
А. Поддержка руководства
Б. Противоречие между декларируемыми и реальными ценностями — **правильный ответ ✓**

- В. Четкие цели
 - Г. Открытая коммуникация
19. Что включает программа развития организационной культуры?
- А. Только мотивацию
 - Б. Только коммуникации
 - В. Цели, задачи, инструменты и критерии оценки — **правильный ответ ✓**
 - Г. Финансовый план
20. Какой принцип является ключевым при анализе культуры?
- А. Изучение только формальных аспектов
 - Б. Использование одного метода
 - В. Комплексность и сопоставление разных источников данных — **правильный ответ ✓**
 - Г. Игнорирование контекста

Кейс 1

В организации, работающей в сфере образовательных услуг, за последние два года произошел быстрый рост: увеличилось количество сотрудников, появились новые подразделения, изменились управленческие процессы. При этом сотрудники отмечают, что требования руководства различаются в зависимости от подразделения, ценности формально декларируются, но не всегда реализуются на практике. В одних отделах поощряется инициатива, в других — строгое следование инструкциям. Новые сотрудники испытывают трудности адаптации, не понимая, какие нормы являются приоритетными, а опытные сотрудники демонстрируют разный уровень вовлеченности. Между подразделениями возникают конфликты, связанные с различиями в подходах к работе. Руководство объясняет ситуацию «человеческим фактором», не связывая ее с культурными аспектами.

Задание: провести анализ организационной культуры, выявить противоречия и культурные разрывы, определить их влияние на поведение сотрудников и эффективность взаимодействия, предложить направления развития организационной культуры с учетом задач управления персоналом.

Кейс 2

В крупной компании внедрена цифровая система внутренних коммуникаций, которая должна была повысить прозрачность и скорость взаимодействия между сотрудниками. Однако спустя несколько месяцев сотрудники отмечают информационную перегрузку, неоднозначность задач и рост напряженности в коммуникациях. Руководители используют систему по-разному: одни формализуют сообщения, другие используют неформальный стиль, что создает неоднородность коммуникационной среды. При этом формальные регламенты существуют, но не соблюдаются в полной мере. В результате сотрудники испытывают неопределенность, снижается качество взаимодействия, возрастает количество ошибок.

Задание: проанализировать коммуникативную среду организации как элемент организационной культуры, выявить ключевые барьеры, определить их причины и последствия, разработать предложения по оптимизации коммуникаций и развитию культуры взаимодействия.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания

«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если демонстрируется глубокое и системное понимание организационной культуры как междисциплинарного феномена, раскрываются теоретические подходы, модели и методы диагностики, проводится связный и аргументированный анализ, устанавливаются взаимосвязи между культурой, поведением персонала и задачами управления, формулируются обоснованные выводы и практические рекомендации, отсутствуют фактические и логические ошибки.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если содержание дисциплины раскрыто полно и корректно, основные теоретические положения изложены правильно, продемонстрировано умение применять знания к анализу организационных ситуаций, однако анализ недостаточно глубок, отдельные связи раскрыты частично, возможны несущественные неточности.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если отражены базовые положения дисциплины, знания носят фрагментарный характер, анализ ограничен описанием без достаточной интерпретации, связь с задачами управления персоналом выражена слабо, допускаются ошибки и нарушения логики изложения.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если отсутствует понимание ключевых понятий организационной культуры, не раскрыты основные теоретические подходы и методы, отсутствует способность к анализу организационных ситуаций, допущены существенные ошибки, изложение бессистемное и нелогичное.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

Вопросы по итогам изучения темы:

(Рекомендуется использовать во время лекций, в начале практических заданий для восстановления/повторения/закрепления материала)

Тема 1. Управленческое решение как объект профессиональной деятельности менеджера

1. Что понимается под управленческим решением?
2. Какова роль управленческого решения в системе менеджмента?
3. Какие признаки отличают управленческое решение от повседневного выбора?
4. Какие требования предъявляются к качественному управленческому решению?
5. Какие функции выполняет управленческое решение в организации?
6. Почему разработка решений рассматривается как ключевая функция управления?

7. Как связаны цель, проблема и управленческое решение?
8. Какие ошибки возникают при поверхностном понимании управленческой проблемы?

Тема 2. Классификация управленческих решений и факторы, влияющие на их качество

1. По каким основаниям классифицируются управленческие решения?
2. Чем отличаются программируемые и непрограммируемые решения?
3. В чем различие между индивидуальными и групповыми решениями?
4. Как условия определенности, риска и неопределенности влияют на выбор решения?
5. Какие внутренние факторы влияют на качество управленческого решения?
6. Какие внешние факторы необходимо учитывать при принятии решения?
7. Почему одни и те же методы не подходят для всех типов решений?
8. Как связаны компетентность руководителя и качество принимаемых решений?

Тема 3. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

1. Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?
2. Почему важно правильно определить проблему до выбора решения?
3. Как формулируется цель управленческого решения?
4. Что включает анализ ситуации?
5. Почему поиск альтернатив является обязательным этапом?
6. Как осуществляется выбор оптимального варианта?
7. Какова роль контроля исполнения решения?
8. Почему управленческое решение требует последующей корректировки?

Тема 4. Информационное обеспечение и аналитическая база управленческих решений

1. Какую роль играет информация в процессе принятия решений?
2. Какие требования предъявляются к управленческой информации?
3. Что понимается под аналитической базой управленческого решения?
4. Какие ошибки связаны с дефицитом или искажением информации?
5. Как ограниченная рациональность влияет на качество решений?
6. Почему важно различать данные, информацию и выводы?
7. Какие источники информации могут использоваться при анализе проблемы?
8. Какова роль интерпретации данных в процессе разработки решений?

Тема 5. Метод 5 Why: логика, этапы применения и ограничения

1. В чем сущность метода 5 Why?
2. Для каких задач целесообразно использовать метод 5 Why?
3. Почему метод направлен на поиск корневой причины проблемы?
4. Какие ошибки возможны при использовании метода 5 Why?
5. Когда одного метода 5 Why недостаточно?
6. Как связаны поверхностная причина и корневая причина?
7. Почему важно правильно формулировать вопрос «почему»?
8. В чем ограничения данного метода в сложных организационных ситуациях?

Тема 6. Диаграмма Исикавы: структура, применение и управленческие возможности

1. Что представляет собой диаграмма Исикавы?
2. Для чего используется причинно-следственный анализ?
3. Какие группы причин обычно выделяются при построении диаграммы?
4. В чем преимущества визуализации причин проблемы?
5. Как строится диаграмма Исикавы?
6. Какие ошибки возможны при ее использовании?
7. В каких управленческих ситуациях данный метод наиболее полезен?
8. Чем диаграмма Исикавы отличается от метода 5 Why?

Тема 7. Метод Парето: принцип 80/20 в анализе управленческих проблем

1. В чем состоит сущность принципа Парето?
2. Как используется диаграмма Парето в управленческом анализе?
3. Почему важно выделять ключевые причины среди множества факторов?
4. Как строится диаграмма Парето?
5. В чем ценность метода для приоритизации проблем?
6. Какие ограничения есть у метода Парето?
7. Как метод Парето помогает распределять управленческие ресурсы?
8. Почему не все проблемы требуют одинакового управленческого внимания?

Тема 8. SWOT-анализ как инструмент структурирования управленческой ситуации

1. Что означает аббревиатура SWOT?
2. Чем отличаются сильные и слабые стороны от возможностей и угроз?
3. Каковы основные правила проведения SWOT-анализа?
4. Для каких управленческих задач применяется SWOT-анализ?
5. Какие ошибки допускаются при формальном проведении SWOT-анализа?
6. Почему SWOT-анализ полезен при выработке альтернатив решений?
7. Как соотносятся внутренние и внешние факторы в SWOT-анализе?
8. Какие ограничения имеет данный метод?

Тема 9. Формирование альтернатив управленческого решения

1. Почему нельзя ограничиваться одним вариантом решения?
2. Какие подходы используются для генерации альтернатив?
3. Что делает альтернативу качественной и реалистичной?
4. Почему важно учитывать ограничения при разработке вариантов?
5. Как оценить полноту набора альтернатив?
6. В чем риск преждевременного выбора решения?
7. Какова роль креативных методов в разработке альтернатив?
8. Как связаны анализ проблемы и качество предложенных альтернатив?

Тема 10. Критерии выбора и методы обоснования управленческих решений

1. Какие критерии используются при выборе управленческого решения?
2. В чем различие между результативностью и эффективностью решения?
3. Почему решение должно быть не только выгодным, но и реализуемым?
4. Как учитываются риски и ограничения при выборе варианта?
5. Что дает многокритериальный подход?
6. В чем состоит роль экспертной оценки?
7. Почему важно обосновывать выбор решения?
8. Какие ошибки возможны при сравнении альтернатив?

Тема 11. Риски, ограничения и неопределенность в процессе принятия решений

1. Что понимается под риском в управленческой деятельности?
2. Какие виды рисков могут сопровождать управленческие решения?
3. Чем риск отличается от неопределенности?
4. Как ограничения влияют на процесс выбора решения?
5. Почему игнорирование рисков снижает качество решения?
6. Какие способы оценки рисков используются в практике управления?
7. Как можно снижать риски управленческих решений?
8. В чем проявляется неопределенность в деятельности организации?

Тема 12. Групповые методы разработки управленческих решений

1. В чем преимущества групповой выработки решений?
2. Какие недостатки имеют коллективные управленческие решения?

3. Что такое мозговой штурм и каковы правила его проведения?
4. В каких случаях целесообразно использовать экспертные методы?
5. Какие риски группового мышления существуют?
6. Как обеспечить конструктивное обсуждение альтернатив?
7. Почему согласование решения важно для его реализации?
8. Какова роль руководителя в групповой выработке решения?

Тема 13. Организация реализации управленческого решения

1. Почему качественное решение не гарантирует успешного результата без реализации?
2. Что включает план реализации решения?
3. Как распределяются ответственность и ресурсы при внедрении решения?
4. Почему важны сроки и контрольные точки?
5. Какова роль коммуникаций в реализации решения?
6. Какие трудности могут возникать на этапе внедрения?
7. Почему сотрудники могут сопротивляться реализации решения?
8. Как связаны реализация и качество предварительного анализа?

Тема 14. Контроль исполнения и оценка эффективности управленческих решений

1. Каковы цели контроля исполнения управленческого решения?
2. Какие показатели используются для оценки эффективности решения?
3. Чем отличается контроль процесса от контроля результата?
4. Почему важно сравнивать фактические результаты с ожидаемыми?
5. Как используются корректирующие действия?
6. Какие ошибки допускаются при оценке решений?
7. Почему оценка эффективности решения важна для управленческого опыта организации?
8. Каковы признаки успешного управленческого решения?

Тема 15. Типичные ошибки при разработке и реализации управленческих решений

1. Какие типичные ошибки возникают на этапе анализа проблемы?
2. Почему ошибка в постановке проблемы ведет к неэффективному решению?
3. Какие когнитивные и организационные искажения влияют на выбор решений?
4. В чем опасность поспешного выбора варианта?
5. Почему сопротивление исполнителей может сорвать реализацию решения?
6. Как связаны недостаток информации и качество управленческих решений?
7. Какие ошибки встречаются при групповом обсуждении решений?
8. Как предупреждать типичные ошибки разработки решений?

Тема 16. Современные подходы к разработке управленческих решений

1. Что понимается под decision intelligence?
2. Что означает anticipatory governance в современном управлении?
3. Как цифровые инструменты влияют на процесс принятия решений?
4. Почему современные решения все чаще опираются на данные?
5. Какие преимущества и ограничения имеют цифровые методы поддержки решений?
6. Почему современному менеджеру важно сочетать аналитику и управленческое мышление?
7. Как меняются требования к качеству управленческих решений в современных организациях?

Примеры заданий для практических занятий:

Практическое занятие по методу 5 Why

Цель: освоить метод последовательного поиска корневой причины проблемы.

Примеры заданий:

1. Постройте цепочку из пяти вопросов «почему» по кейсу снижения производительности подразделения.
2. Определите, является ли найденная причина корневой или промежуточной.
3. Сформулируйте управленческий вывод по результатам применения метода 5 Why.

3. Практическое занятие по диаграмме Исикавы

Цель: научиться проводить причинно-следственный анализ управленческой проблемы.

Примеры заданий:

1. Постройте диаграмму Исикавы по кейсу роста текучести персонала.
2. Выделите основные группы причин и предложите управленческие меры.
3. Сравните результаты анализа по Исикаве с результатами, полученными методом 5 Why.

4. Практическое занятие по методу Парето

Цель: научиться выделять ключевые причины проблемы и определять приоритеты управленческого воздействия.

Примеры заданий:

1. Проанализируйте перечень проблем организации и постройте диаграмму Парето.
2. Определите, какие причины являются приоритетными для управленческого вмешательства.
3. Обоснуйте распределение ресурсов на основе принципа 80/20.

5. Практическое занятие по SWOT-анализу

Цель: освоить инструмент структурирования внутренней и внешней управленческой ситуации.

Примеры заданий:

1. Проведите SWOT-анализ для организации, находящейся в ситуации изменений.
2. Сформулируйте управленческие выводы на основе матрицы SWOT.
3. Предложите возможные управленческие решения по результатам анализа.

6. Разработка альтернатив управленческого решения

Цель: научиться формировать несколько вариантов решения одной проблемы.

Примеры заданий:

1. Предложите не менее трех альтернатив решения по заданной управленческой ситуации.
2. Сравните предложенные варианты по критериям реализуемости и результативности.
3. Определите, какой из вариантов требует наименьших ресурсов при приемлемом результате.

7. Оценка альтернатив и выбор решения

Цель: научиться сравнивать варианты и обосновывать выбор.

Примеры заданий:

1. Сравните альтернативы по критериям эффективности, затрат, рисков и сроков реализации.
2. Обоснуйте выбор оптимального управленческого решения по кейсу.

3. Составьте таблицу критериев выбора и проведите сравнительный анализ вариантов.

8. Практическое занятие по оценке рисков управленческих решений

Цель: освоить подходы к выявлению и оценке рисков.

Примеры заданий:

1. Выявите возможные риски при внедрении нового управленческого решения.
2. Оцените вероятность и последствия каждого риска.
3. Предложите меры по предупреждению и снижению управленческих рисков.

9. Групповая разработка управленческого решения

Цель: сформировать навыки командной выработки и согласования решений.

Примеры заданий:

1. В группе разработайте решение по кейсу организационного кризиса.
2. Распределите роли участников обсуждения и зафиксируйте этапы выработки решения.
3. Подготовьте коллективное обоснование итогового варианта.

10. Разработка плана реализации управленческого решения

Цель: научиться переводить выбранное решение в конкретный план действий.

Примеры заданий:

1. Составьте план внедрения управленческого решения с указанием этапов, сроков и ответственных.
2. Определите необходимые ресурсы и контрольные точки.
3. Выделите возможные барьеры реализации и способы их преодоления.

11. Оценка эффективности реализованного решения

Цель: научиться анализировать результаты управленческого решения.

Примеры заданий:

1. Оцените результаты реализации решения по представленным данным.
2. Сопоставьте планируемые и фактические показатели.
3. Подготовьте выводы и корректирующие рекомендации.

12. Анализ ошибок в управленческих решениях

Цель: научиться выявлять типичные ошибки в процессе анализа, выбора и реализации решений.

Примеры заданий:

1. Найдите ошибки в предложенном управленческом кейсе.
2. Определите, на каком этапе процесса была допущена ключевая ошибка.
3. Предложите способы предупреждения аналогичных ошибок.

13. Итоговый комплексный кейс

Цель: интеграция всех знаний курса.

Примеры заданий:

1. Проанализируйте проблему, примените один или несколько методов анализа, разработайте альтернативы, выберите решение и составьте план реализации.
2. Подготовьте комплексное обоснование управленческого решения по заданной ситуации.

3. Представьте решение в форме краткой управленческой записки.

Темы докладов к практическим занятиям:

1. Управленческое решение как центральный элемент деятельности менеджера.
2. Этапы процесса разработки управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений в организации.
4. Информационное обеспечение управленческих решений.
5. Ограниченная рациональность в процессе принятия решений.
6. Метод 5 Why в анализе управленческих проблем.
7. Диаграмма Исикавы как инструмент причинно-следственного анализа.
8. Метод Парето в практике управленческого анализа.
9. SWOT-анализ как инструмент выбора управленческих решений.
10. Критерии выбора управленческого решения.
11. Методы генерации альтернатив управленческого решения.
12. Экспертные методы принятия решений.
13. Коллективные формы выработки управленческих решений.
14. Риски и неопределенность в деятельности руководителя.
15. Ошибки руководителей при принятии решений.
16. Контроль исполнения управленческих решений.
17. Оценка эффективности управленческих решений.
18. Командное принятие решений: преимущества и ограничения.
19. Decision intelligence в современном менеджменте.
20. Evidence-based management как основа современных управленческих решений.
21. Цифровые технологии в разработке управленческих решений.
22. Управленческие решения в условиях организационных изменений.
23. Этические аспекты принятия управленческих решений.
24. Современные требования к качеству управленческих решений.

Темы рефератов (самостоятельная работа студентов)

Теоретико-концептуальные

1. Сущность и значение управленческих решений в системе управления организацией.
2. Теоретические подходы к пониманию процесса принятия решений.
3. Классификация управленческих решений и основания их типологии.
4. Рациональность и ограниченная рациональность в управлении.
5. Управленческие проблемы и особенности их анализа.
6. Информационное обеспечение процесса принятия решений.

Организационно-управленческие

7. Этапы разработки управленческого решения.
8. Организация процесса подготовки и принятия решений в организации.
9. Методы разработки альтернатив управленческих решений.
10. Критерии выбора и обоснования управленческих решений.
11. Управление рисками при принятии решений.
12. Контроль реализации управленческих решений.

Практико-ориентированные

13. Применение метода 5 Why в анализе организационных проблем.

14. Использование диаграммы Исикавы в управленческой практике.
15. Метод Парето как инструмент приоритизации проблем.
16. SWOT-анализ в разработке управленческих решений.
17. Разработка плана реализации управленческого решения.
18. Анализ ошибок при принятии управленческих решений.

Исследовательские и аналитические

19. Сравнительный анализ методов разработки управленческих решений.
20. Влияние дефицита информации на качество управленческих решений.
21. Роль организационной среды в процессе принятия решений.
22. Групповое мышление и его влияние на управленческие решения.
23. Анализ причин неэффективной реализации решений в организации.
24. Влияние рисков и неопределенности на управленческий выбор.

Современные управленческие тренды

25. Decision intelligence в современных организациях.
26. Evidence-based management как подход к принятию решений.
27. Anticipatory governance и управление будущими рисками.
28. Цифровизация аналитики и поддержки управленческих решений.
29. Data-driven management в современной практике управления.
30. Современные инструменты коллективной разработки решений.

Проектные темы

31. Проектирование системы принятия решений в организации.
32. Разработка модели анализа управленческих проблем для малого бизнеса.
33. Комплексная модель подготовки и реализации управленческого решения.
34. Проект внедрения аналитических методов принятия решений в организации.
35. Разработка алгоритма оценки эффективности управленческих решений.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)

Вопросы к зачету с оценкой / экзамену

Теоретико-методологические основы

1. Понятие управленческого решения и его место в системе менеджмента.
2. Признаки и требования к качеству управленческого решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
5. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
6. Информационное обеспечение управленческих решений.
7. Ограниченная рациональность в процессе принятия решений.
8. Аналитическая база управленческого решения.

Методы анализа управленческих проблем

9. Управленческая проблема: сущность и подходы к ее выявлению.
10. Метод 5 Why: сущность, этапы применения, достоинства и ограничения.
11. Диаграмма Исикавы: структура, логика построения и управленческие возможности.
12. Метод Парето в анализе управленческих проблем.

13. SWOT-анализ как инструмент выработки решений.
14. Сравнительная характеристика методов 5 Why, Исикавы, Парето и SWOT.
15. Критерии выбора метода анализа управленческой проблемы.

Разработка и выбор решений

16. Формирование альтернатив управленческого решения.
17. Методы генерации альтернатив.
18. Критерии выбора управленческого решения.
19. Методы обоснования управленческих решений.
20. Риски и ограничения в процессе принятия решений.
21. Неопределенность как условие принятия решений.
22. Управленческие решения в условиях дефицита информации.
23. Экспертные методы принятия решений.

Групповые решения и организационный контекст

24. Групповые методы разработки управленческих решений.
25. Преимущества и недостатки коллективного принятия решений.
26. Групповое мышление и способы его предупреждения.
27. Роль руководителя в процессе выработки и согласования решений.

Реализация и оценка решений

28. Организация реализации управленческого решения.
29. План реализации решения: структура и содержание.
30. Контроль исполнения управленческого решения.
31. Оценка эффективности управленческих решений.
32. Показатели результативности и эффективности решений.
33. Типичные ошибки при реализации управленческих решений.
34. Корректировка управленческих решений по итогам контроля.

Современные подходы

35. Современные цифровые инструменты поддержки управленческих решений.
36. Современные требования к качеству управленческих решений.
37. Разработка управленческих решений в условиях организационных изменений.

Практические вопросы к зачету с оценкой / экзамену

Кейс 1. Падение производительности подразделения

В подразделении в течение трех месяцев снижается производительность, при этом руководство связывает проблему только с дисциплиной сотрудников.

Вопрос:

Как следует организовать анализ проблемы? Какие методы целесообразно применить и почему?

Кейс 2. Рост текучести персонала

В организации увеличилась текучесть сотрудников, но руководители разных подразделений называют разные причины.

Вопрос:

Каким образом можно выявить ключевые причины проблемы? Какие инструменты анализа следует использовать?

Кейс 3. Конфликт при выборе решения

Руководство компании рассматривает несколько вариантов сокращения затрат, но между подразделениями возник конфликт интересов.

Вопрос:

Как следует организовать процесс выбора управленческого решения в данной ситуации?

Какие критерии и методы согласования уместны?

Кейс 4. Ошибка в постановке проблемы

Организация решила внедрить новую информационную систему, считая это решением проблемы низкой управляемости. После внедрения проблема не исчезла.

Вопрос:

Какая ошибка была допущена при разработке решения? Как следовало подойти к анализу ситуации?

Кейс 5. Нехватка времени на принятие решения

Руководителю необходимо быстро принять решение в условиях дефицита времени и неполной информации.

Вопрос:

Какие риски возникают в такой ситуации? Какие подходы могут повысить качество решения?

Кейс 6. Неудачная реализация решения

Управленческое решение было выбрано обоснованно, но сотрудники фактически саботируют его исполнение.

Вопрос:

Какие причины могли привести к такому результату? Какие меры следует предложить?

Кейс 7. Проблема не в том месте

Руководитель настаивает на решении, которое устраняет лишь внешние проявления проблемы, а не ее причины.

Вопрос:

Как показать различие между симптомами и корневыми причинами? Какие методы анализа применимы?

Кейс 8. Много проблем сразу

В подразделении выявлено множество недостатков: задержки, ошибки, жалобы клиентов, конфликты сотрудников.

Вопрос:

Как определить, какие проблемы являются первоочередными для управленческого воздействия?

Кейс 9. Формальный SWOT-анализ

Руководители провели SWOT-анализ, но получили слишком общие формулировки, не позволяющие выбрать решение.

Вопрос:

Почему SWOT-анализ может оказаться формальным? Какие требования следует соблюдать для его практической полезности?

Кейс 10. Коллективное решение оказалось слабым

Команда менеджеров быстро согласовала вариант решения, но позже выяснилось, что альтернативы почти не рассматривались.

Вопрос:

Какое искажение возможно в такой ситуации? Какие методы позволяют повысить качество коллективной выработки решения?

Кейс 11. Приоритеты распределены неверно

Организация направила основные ресурсы на устранение малозначимых проблем, а ключевые причины кризиса остались без внимания.

Вопрос:

Какой метод позволил бы избежать этой ошибки? Как он применяется?

Кейс 12. Альтернатив слишком мало

Руководитель предлагает только один способ решения проблемы, считая остальные варианты нереалистичными.

Вопрос:

Почему это рискованно? Как организовать разработку альтернатив?

Кейс 13. Высокий риск управленческого решения

Планируемое решение связано с серьезными затратами и может вызвать сопротивление персонала.

Вопрос:

Какие риски следует оценить до внедрения решения? Как можно снизить их влияние?

Кейс 14. Решение реализовано, но его эффект неясен

После внедрения управленческого решения руководство не может понять, было ли оно эффективным.

Вопрос:

Какие показатели и подходы к оценке следует использовать?

Кейс 15. Комплексная управленческая проблема

Организация сталкивается одновременно со снижением результатов, ростом жалоб клиентов, конфликтами между подразделениями и сопротивлением изменениям.

Вопрос:

Как следует выстроить процесс разработки управленческого решения по такой комплексной проблеме?

Критерии и шкала оценивания на экзамене и / или зачете с оценкой:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует системное, глубокое и целостное понимание теоретических основ нематериального стимулирования, уверенно оперирует профессиональной терминологией, раскрывает содержание понятий и закономерностей, умеет устанавливать взаимосвязи между теориями мотивации и практикой управления персоналом. Ответ логичен, структурирован, аргументирован. Практические задания выполнены корректно, предложенные решения обоснованы, реалистичны и соответствуют HR-практике.

	Обучающийся демонстрирует способность к аналитическому мышлению и профессиональным выводам.
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся в целом правильно понимает основные положения дисциплины, владеет базовой терминологией и может объяснить ключевые методы нематериального стимулирования. Ответ содержит отдельные неточности или недостаточную глубину анализа, но отражает понимание темы. Практические задания выполнены в целом верно, однако обоснование решений может быть недостаточно полным или системным.
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся воспроизводит отдельные теоретические положения, но демонстрирует фрагментарное понимание дисциплины, испытывает затруднения в объяснении взаимосвязей и применении знаний к практическим ситуациям. Ответ содержит существенные упрощения, неполные формулировки, отдельные ошибки. Практические задания выполнены частично, решения носят общий или формальный характер.
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся не владеет основными понятиями и теориями нематериального стимулирования, допускает принципиальные ошибки, не может объяснить механизмы мотивационного воздействия и применить знания к практическим ситуациям. Ответ несистемный, неполный или отсутствует. Практические задания не выполнены либо выполнены неверно.

Критерии оценивания на зачете

Оценка	Критерии оценивания
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент освоил основные положения дисциплины и способен применять их при решении учебных задач.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не освоил основные положения дисциплины и не способен применять их при решении учебных задач.

Тест (экзаменационное задание для очно-заочной и заочной формы обучения)

- Управленческое решение наиболее корректно определяется как:
 - любое действие руководителя в организации
 - осознанный выбор варианта действия для достижения цели управления
 - исключительно письменный приказ руководителя
 - результат обсуждения проблемы в коллективе
- Основное отличие управленческой проблемы от ее симптомов состоит в том, что:
 - симптомы всегда важнее причин
 - проблема отражает корневое противоречие, а симптомы — внешние проявления
 - симптомы не поддаются наблюдению
 - проблема существует только в отчетности
- Что из перечисленного относится к требованиям к качественному управленческому решению?
 - спонтанность
 - реализуемость

- C. максимальная сложность
 - D. отсутствие альтернатив
4. Программируемые управленческие решения характерны для ситуаций, в которых:
 - A. проблема уникальна и не имеет аналогов
 - B. можно использовать стандартные процедуры и алгоритмы
 - C. решение принимается только коллективно
 - D. отсутствует какая-либо информация
 5. Непрограммируемые решения обычно принимаются в условиях:
 - A. повторяющихся рутинных операций
 - B. полной определенности
 - C. нестандартных и слабо структурированных проблем
 - D. заранее заданных регламентов
 6. Какой этап должен предшествовать разработке альтернатив решения?
 - A. контроль исполнения
 - B. постановка и анализ проблемы
 - C. наказание ответственных
 - D. выбор исполнителя
 7. Что является типичной ошибкой на этапе анализа проблемы?
 - A. выявление причинно-следственных связей
 - B. подмена проблемы готовым решением
 - C. сбор информации
 - D. уточнение цели
 8. Требование релевантности управленческой информации означает, что она должна быть:
 - A. избыточной
 - B. связанной с конкретной управленческой задачей
 - C. только количественной
 - D. только внутренней
 9. Ограниченная рациональность означает, что руководитель:
 - A. всегда действует иррационально
 - B. принимает решения в условиях ограниченности информации, времени и когнитивных возможностей
 - C. не несет ответственности за выбор
 - D. не должен использовать аналитику
 10. Основная задача метода 5 Why состоит в том, чтобы:
 - A. оценить финансовую эффективность решения
 - B. определить корневую причину проблемы через последовательное уточнение причин
 - C. распределить проблемы по степени значимости
 - D. сравнить внутреннюю и внешнюю среду организации
 11. Когда метод 5 Why наиболее полезен?
 - A. когда необходимо быстро распределить бюджет
 - B. когда проблема имеет причинную логику и требует выявления первопричины
 - C. когда нужно провести стратегический анализ организации
 - D. когда требуется групповое голосование
 12. Основной риск неправильного применения метода 5 Why заключается в том, что:
 - A. причина выбирается без проверки логики перехода между уровнями анализа
 - B. метод всегда дает слишком много альтернатив

- C. невозможно использовать текстовые формулировки
 - D. метод ориентирован только на внешнюю среду
13. Диаграмма Исикавы используется прежде всего для:
- A. расчета затрат на проект
 - B. визуализации и систематизации возможных причин проблемы
 - C. выбора лучшего кандидата на должность
 - D. оценки лояльности персонала
14. Преимущество диаграммы Исикавы по сравнению с линейным перечнем причин состоит в том, что она:
- A. заменяет сбор данных
 - B. показывает структурированные группы причин и связи между ними
 - C. автоматически выбирает решение
 - D. используется только в производстве
15. Метод Парето позволяет:
- A. выявить небольшое число факторов, определяющих основную долю последствий
 - B. полностью исключить второстепенные причины из анализа
 - C. оценить психологические особенности руководителя
 - D. заменить этап постановки проблемы
16. Если организация хочет определить, на какие 20% проблем следует направить основные ресурсы, наиболее уместен метод:
- A. SWOT
 - B. Парето
 - C. мозговой штурм
 - D. интервью
17. SWOT-анализ используется для того, чтобы:
- A. выявить корневую причину одной локальной проблемы
 - B. структурировать сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы среды
 - C. рассчитать издержки проекта
 - D. заменить все остальные методы анализа
18. Какая пара элементов в SWOT-анализе относится к внешней среде?
- A. strengths и weaknesses
 - B. strengths и opportunities
 - C. opportunities и threats
 - D. weaknesses и threats
19. Типичная ошибка при проведении SWOT-анализа состоит в:
- A. разделении факторов на внутренние и внешние
 - B. подмене конкретных факторов общими и декларативными формулировками
 - C. анализе как сильных, так и слабых сторон
 - D. обсуждении угроз внешней среды
20. Почему разработка нескольких альтернатив управленческого решения является важной?
- A. это всегда увеличивает срок согласования
 - B. позволяет сравнить варианты и снизить риск поспешного выбора
 - C. одно решение по определению неверно
 - D. этого требует только групповая работа

21. Какой критерий наиболее тесно связан с возможностью фактического внедрения решения?
- A. новизна
 - B. реализуемость
 - C. эмоциональная привлекательность
 - D. формальность
22. Если управленческое решение дает сильный эффект, но требует недоступных ресурсов, то прежде всего нарушен критерий:
- A. реализуемости
 - B. своевременности
 - C. точности
 - D. непрерывности
23. Под риском управленческого решения обычно понимается:
- A. гарантированный отрицательный результат
 - B. вероятность отклонения фактических результатов от ожидаемых, включая возможные потери
 - C. отсутствие необходимости в анализе
 - D. только сопротивление сотрудников
24. В чем отличие риска от неопределенности?
- A. риск всегда позитивен, неопределенность негативна
 - B. риск связан с вероятностно оцениваемыми последствиями, а неопределенность — с недостаточной определенностью исходов
 - C. это полностью тождественные понятия
 - D. неопределенность существует только в политике
25. Какой из перечисленных методов наиболее уместен для коллективной генерации идей без немедленной критики?
- A. диаграмма Парето
 - B. мозговой штурм
 - C. SWOT-анализ
 - D. расчет KPI
26. Групповое мышление опасно тем, что:
- A. усиливает критическое обсуждение альтернатив
 - B. ведет к формальному согласию и снижению качества анализа
 - C. увеличивает количество независимых мнений
 - D. всегда ускоряет принятие качественных решений
27. На этапе реализации управленческого решения особенно важно:
- A. прекратить коммуникацию после выбора варианта
 - B. определить этапы, сроки, ресурсы и ответственных
 - C. отказаться от контроля
 - D. сохранить решение только на уровне идеи
28. Контроль исполнения управленческого решения необходим для того, чтобы:
- A. заменить этап анализа проблемы
 - B. оценить ход реализации, результаты и необходимость корректировки
 - C. исключить ответственность исполнителей
 - D. подтвердить формальное завершение проекта
29. Какой показатель в наибольшей степени относится к оценке эффективности управленческого решения?
- A. число обсуждений проблемы

- В. степень достижения цели при приемлемых затратах и последствиях
 - С. количество участников совещания
 - Д. число версий документа
30. Evidence-based management предполагает, что управленческие решения должны опираться прежде всего на:
- А. интуицию руководителя как единственный источник
 - В. доказательные данные, анализ и проверяемые основания
 - С. традиции организации независимо от контекста
 - Д. позицию наиболее влиятельного участника обсуждения

Правильные ответы

- 1 — В
- 2 — В
- 3 — В
- 4 — В
- 5 — С
- 6 — В
- 7 — В
- 8 — В
- 9 — В
- 10 — В
- 11 — В
- 12 — А
- 13 — В
- 14 — В
- 15 — А
- 16 — В
- 17 — В
- 18 — С
- 19 — В
- 20 — В
- 21 — В
- 22 — А
- 23 — В
- 24 — В
- 25 — В
- 26 — В
- 27 — В
- 28 — В
- 29 — В
- 30 — В

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 85–100 % тестовых заданий. Демонстрирует уверенное и системное знание теоретических основ нематериального стимулирования, понимание механизмов

	мотивационного воздействия, классификаций методов и особенностей их применения в HR-практике. 26–30 правильных ответов
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 70–84 % тестовых заданий. В целом владеет основными понятиями и подходами дисциплины, допускает отдельные неточности, но демонстрирует понимание ключевых тем курса. 21-25 правильных ответов
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет 55–69 % тестовых заданий. Знания носят фрагментарный характер, понимание отдельных тем поверхностное, однако базовые представления о нематериальном стимулировании сформированы. 17-20 правильных ответов
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучающийся правильно выполняет менее 55 % тестовых заданий. Обнаруживается недостаточное знание теоретических основ дисциплины, непонимание ключевых понятий и методов нематериального стимулирования. 0-16 правильных ответов



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ТРУДОВОЕ ПРАВО

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Консультативная психология	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов:

1. Источники трудового права Российской Федерации и их значение в регулировании трудовых отношений.
2. Понятие и признаки трудовых отношений.
3. Трудовой договор: порядок заключения и основные условия.
4. Испытательный срок: правовое регулирование и ограничения.
5. Рабочее время и время отдыха: правовые нормы и практика применения.
6. Системы оплаты труда и правовые основы премирования работников.
7. Дисциплина труда и дисциплинарная ответственность работников.
8. Материальная ответственность сторон трудового договора.
9. Охрана труда и обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий труда.
10. Трудовые споры и порядок их рассмотрения.
11. Роль профсоюзов в регулировании трудовых отношений.
12. Коллективный договор как инструмент социального партнёрства.

Кейсовые задания

Кейс 1. Переквалификация гражданско-правового договора в трудовой

Компания заключила с гражданином договор подряда на выполнение работ по сопровождению клиентов.

По условиям договора исполнитель обязан:

- работать с понедельника по пятницу с 9:00 до 18:00,
- выполнять задания руководителя отдела,
- использовать рабочее место в офисе компании,
- соблюдать внутренние правила организации.

Оплата производится ежемесячно в фиксированном размере.

Через 8 месяцев исполнитель обратился в суд с требованием признать отношения трудовыми.

Задание

1. Определите признаки трудовых отношений в данной ситуации.
2. Какие факторы суд может учесть при переквалификации договора?
3. Какие правовые последствия могут возникнуть для работодателя?
4. Какие меры могла принять организация, чтобы снизить риск переквалификации договора?

Кейс 2. Увольнение по инициативе работодателя

Работодатель решил уволить сотрудника за неоднократное неисполнение трудовых обязанностей.

За последние три месяца работнику было объявлено:

- замечание,
- выговор.

Через месяц после вынесения выговора сотрудник снова допустил нарушение.

Руководитель принял решение об увольнении.

При этом:

- письменное объяснение работника не запрашивалось,
- акт о нарушении не составлялся,
- приказ об увольнении был издан спустя 2 месяца после нарушения.

Работник обратился в суд.

Задание

1. Проанализируйте правомерность увольнения работника.
2. Какие ошибки были допущены работодателем?
3. Как должен выглядеть корректный порядок применения дисциплинарного взыскания?
4. Каковы возможные последствия судебного спора для работодателя?

Кейс 3. Изменение условий трудового договора

В связи со снижением объема заказов руководство компании приняло решение изменить режим работы сотрудников.

Работникам сообщили, что:

- их рабочая неделя сокращается,
- заработная плата будет уменьшена на 20%.

Работников уведомили устно за две недели до изменений.

Часть сотрудников отказалась продолжать работу на новых условиях.

Задание

1. Соответствуют ли действия работодателя требованиям трудового законодательства?
2. Каков установленный законом порядок изменения условий трудового договора?
3. Какие документы должен оформить работодатель?
4. Какие варианты действий есть у работников в данной ситуации?

Кейс 4. Материальная ответственность работника

Работник склада допустил повреждение товара.

По мнению работодателя, ущерб составил 120 000 рублей.

Работник:

- не подписывал договор о полной материальной ответственности,
- утверждает, что повреждение произошло из-за неисправности оборудования.

Работодатель удержал часть суммы ущерба из заработной платы работника.

Задание

1. Проанализируйте условия наступления материальной ответственности работника.
2. Может ли работодатель удержать ущерб из заработной платы без согласия работника?
3. Какие обстоятельства должен доказать работодатель?
4. Каков порядок взыскания ущерба в подобных ситуациях?

Задания для практических занятий

Тема 1. Предмет, метод и источники трудового права. Трудовые отношения и субъекты

1. Анализ системы источников трудового права.

Определить систему источников трудового права Российской Федерации и их иерархию. Выявить соотношение Трудового кодекса РФ, федеральных законов, подзаконных актов и локальных нормативных актов работодателя.

Результат: схема системы источников трудового права + краткое пояснение (1–2 стр.) с характеристикой их юридической силы.

2. Анализ структуры трудовых отношений.

Определить признаки трудовых отношений, выделить стороны трудового договора и их правовой статус.

Результат: таблица «Работник — Работодатель: права, обязанности, ответственность» + краткое пояснение.

3. Сравнительный анализ трудового и гражданско-правового договора.

Определить различия между трудовым договором и гражданско-правовым договором (подряд, оказание услуг).

Результат: сравнительная таблица (не менее 6 критериев различия) + вывод о правовых рисках переквалификации.

Тема 2. Трудовой договор: заключение, изменение, прекращение

1. Анализ структуры трудового договора.

Проанализировать структуру трудового договора и определить его обязательные условия в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Результат: структурная схема трудового договора + перечень обязательных условий.

2. Анализ процедуры приема на работу.

Определить порядок заключения трудового договора и перечень документов, необходимых при приеме работника.

Результат: алгоритм процедуры приема на работу (этапы + документы).

3. Анализ изменения условий трудового договора.

Определить основания и порядок изменения условий трудового договора, включая перевод на другую работу.

Результат: схема «Изменение условий труда: основания — порядок — документы».

4. Анализ оснований прекращения трудового договора.

Определить основания прекращения трудового договора и порядок оформления увольнения.

Результат: таблица «Основание увольнения — правовая процедура — риски работодателя».

Тема 3. Рабочее время и время отдыха

1. Анализ режимов рабочего времени.

Определить виды рабочего времени и особенности различных режимов работы.

Результат: схема режимов рабочего времени + краткое описание каждого режима.

2. Анализ сверхурочной работы.

Определить порядок привлечения работников к сверхурочной работе и правила её оплаты.

Результат: алгоритм оформления сверхурочной работы (этапы + документы).

3. Анализ времени отдыха.

Определить виды времени отдыха и порядок предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска.

Результат: таблица «Виды времени отдыха и условия их предоставления».

4. Анализ дистанционной занятости.

Определить особенности регулирования дистанционной и гибкой занятости.

Результат: перечень особенностей дистанционной работы + необходимые условия трудового договора.

Тема 4. Оплата труда, гарантии и компенсации

1. Анализ систем оплаты труда.

Определить основные системы и формы оплаты труда, применяемые в организациях.

Результат: схема систем оплаты труда + их характеристика.

2. Анализ правового регулирования заработной платы.

Определить государственные гарантии оплаты труда и правовые основы установления заработной платы.

Результат: таблица «Гарантии оплаты труда в трудовом законодательстве».

3. Анализ системы премирования работников.

Определить условия и критерии стимулирующих выплат работникам.

Результат: структура положения о премировании (основные разделы и критерии).

4. Анализ удержаний из заработной платы.

Определить основания и пределы удержаний из заработной платы работников.

Результат: таблица «Основания удержаний — максимальный размер — правовая процедура».

Тема 5. Дисциплина труда и материальная ответственность

1. Анализ дисциплины труда.

Определить роль правил внутреннего трудового распорядка в регулировании трудовой дисциплины.

Результат: схема структуры правил внутреннего трудового распорядка.

2. Анализ дисциплинарной ответственности.

Определить виды дисциплинарных взысканий и порядок их применения.

Результат: алгоритм применения дисциплинарного взыскания.

3. Анализ материальной ответственности.

Определить условия наступления материальной ответственности работников.

Результат: таблица «Виды материальной ответственности работников».

Тема 6. Охрана труда и контроль (ГИТ)

1. Анализ системы охраны труда.

Определить обязанности работодателя по обеспечению безопасных условий труда.

Результат: схема системы охраны труда в организации.

2. Анализ процедуры специальной оценки условий труда.

Определить порядок проведения СОУТ.

Результат: алгоритм проведения СОУТ.

3. Анализ государственного контроля.

Определить полномочия Государственной инспекции труда.

Результат: таблица «Полномочия ГИТ и права работодателя при проверке».

Тема 7. Трудовые споры

1. Анализ видов трудовых споров.

Определить виды трудовых споров и причины их возникновения.

Результат: классификация трудовых споров.

2. Анализ деятельности комиссии по трудовым спорам.

Определить порядок создания и работы комиссии по трудовым спорам.

Результат: схема рассмотрения спора в КТС.

3. Анализ судебной защиты трудовых прав.

Определить порядок обращения работников в суд.

Результат: алгоритм судебной защиты трудовых прав.

Тема 8. Социальное партнёрство

1. Анализ системы социального партнерства.

Определить уровни и формы социального партнерства.

Результат: схема системы социального партнерства.

2. Анализ коллективного договора.

Определить структуру и содержание коллективного договора.

Результат: структура коллективного договора (основные разделы).

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тест

1. Основным источником трудового права в Российской Федерации является:

А) Гражданский кодекс РФ

В) Трудовой кодекс РФ

С) Налоговый кодекс РФ

2. Трудовые отношения возникают на основании:

А) устного соглашения сторон

В) трудового договора

С) приказа работодателя

3. Сторонами трудового договора являются:

А) работодатель и государство

В) работник и работодатель

С) работник и профсоюз

4. Максимальный срок испытательного срока для большинства работников составляет:

- А) 1 месяц
- В) 3 месяца**
- С) 6 месяцев

5. Испытательный срок не устанавливается для:

- А) работников организации
- В) беременных женщин**
- С) руководителей организаций

6. К обязательным условиям трудового договора относится:

- А) размер премии
- В) место работы**
- С) условия отпуска

7. Рабочее время — это:

- А) время нахождения работника на территории работодателя
- В) время, в течение которого работник обязан исполнять трудовые обязанности**
- С) любое время нахождения работника на рабочем месте

8. Нормальная продолжительность рабочего времени составляет:

- А) 36 часов в неделю
- В) 48 часов в неделю
- С) 40 часов в неделю**

9. Сверхурочная работа допускается:

- А) без согласия работника
- В) в исключительных случаях и в порядке, установленном законом**
- С) только по инициативе работника

10. К видам времени отдыха относится:

- А) сверхурочная работа
- В) ежегодный оплачиваемый отпуск**
- С) рабочая смена

11. Минимальный ежегодный оплачиваемый отпуск составляет:

- А) 14 календарных дней
- В) 21 календарный день
- С) 28 календарных дней**

12. Заработная плата выплачивается:

- А) один раз в месяц
- В) не реже чем каждые полмесяца**
- С) по усмотрению работодателя

13. Минимальный размер оплаты труда устанавливается:

- А) работодателем
- В) профсоюзом
- С) федеральным законом**

14. К дисциплинарным взысканиям относится:

- А) штраф
- В) выговор**
- С) удержание из заработной платы

15. Дисциплинарное взыскание применяется не позднее:

- А) одного года со дня нарушения
- В) одного месяца со дня обнаружения нарушения**
- С) трёх месяцев со дня нарушения

16. Перед применением дисциплинарного взыскания работодатель обязан:

- А) обратиться в суд
- В) затребовать письменное объяснение работника**
- С) уведомить профсоюз

17. Материальная ответственность работника наступает:

- А) при любом ущербе
- В) при наличии вины и причинённого ущерба**
- С) только по решению суда

18. Полная материальная ответственность работника наступает:

- А) во всех случаях
- В) только при решении работодателя
- С) в случаях, предусмотренных законодательством**

19. Государственный контроль за соблюдением трудового законодательства осуществляет:

- А) налоговая служба
- В) государственная инспекция труда**
- С) пенсионный фонд

20. Специальная оценка условий труда проводится:

- А) один раз в год
- В) не реже одного раза в пять лет**
- С) только по решению работодателя

21. Несчастный случай на производстве подлежит:

- А) регистрации работодателем
- В) расследованию в установленном порядке**
- С) рассмотрению только в суде

22. Индивидуальные трудовые споры рассматриваются:

- А) профсоюзом
- В) комиссией по трудовым спорам и судом**
- С) работодателем

23. Срок обращения работника в суд по вопросу увольнения составляет:

- А) один месяц
- В) один месяц со дня вручения копии приказа об увольнении**
- С) три месяца

24. Коллективный договор заключается между:

- А) работником и работодателем
- В) работодателем и представителями работников**
- С) работодателем и государством

25. Социальное партнёрство в сфере труда — это:

- А) отношения между работодателями
- В) система взаимоотношений работников, работодателей и их представителей**
- С) отношения работников с государством

26. Профсоюзы представляют интересы:

- А) работодателей
- В) работников**
- С) государственных органов

27. Локальные нормативные акты работодателя:

- А) имеют более высокую юридическую силу, чем закон
- В) не могут ухудшать положение работников по сравнению с законодательством**
- С) действуют только с согласия профсоюза

28. Персональные данные работника — это:

- А) информация о предприятии
- В) сведения, относящиеся к конкретному работнику**
- С) сведения о трудовом коллективе

29. Удержания из заработной платы допускаются:

- А) без ограничений
- В) в случаях, предусмотренных трудовым законодательством**
- С) только с разрешения суда

30. Основанием прекращения трудового договора может быть:

- А) решение профсоюза
- В) соглашение сторон**
- С) распоряжение коллег

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» / зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 27–30 баллов (90–100% верных ответов).
«хорошо» / зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 23–26 баллов (75–89% верных ответов).
«удовлетворительно» / зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 18–22 балла (60–74% верных ответов).
«неудовлетворительно» / не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–17 баллов (менее 60% верных ответов).



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Темы докладов

1. Правовое обеспечение деятельности службы управления персоналом.
2. Нормативно-правовая база регулирования трудовых отношений в Российской Федерации.
3. Локальные нормативные акты работодателя в системе управления персоналом.
4. Правовые аспекты разработки кадровых документов организации.
5. Правовые риски работодателя при управлении персоналом.
6. Документационное обеспечение кадровых процессов.
7. Защита персональных данных работников.
8. Государственный контроль и надзор в сфере трудовых отношений.
9. Роль профсоюзов и представительных органов работников в регулировании трудовых отношений.
10. Судебная практика в сфере трудовых отношений и кадровых решений.

Кейсовые задания

Кейс 1 Разработка локального нормативного акта

В организации отсутствует положение о премировании работников. Руководство решило разработать данный документ для повышения мотивации персонала.

HR-службе поручено подготовить проект положения о премировании.

При этом необходимо учитывать:

- требования трудового законодательства;
- систему оплаты труда организации;
- необходимость прозрачных критериев премирования.

Задание

1. Определите правовые требования к разработке локальных нормативных актов работодателя.
2. Какие разделы должен содержать документ?
3. Каков порядок введения локального нормативного акта в действие?
4. Какие правовые риски могут возникнуть при некорректной разработке положения?

Кейс 2 Правовые риски кадровых решений

Работодатель принял решение уволить сотрудника за систематическое нарушение трудовой дисциплины.

Однако при проверке документов выяснилось, что:

- правила внутреннего трудового распорядка не были доведены до работника под подпись;
- приказ о дисциплинарном взыскании оформлен с нарушениями;
- работник не давал письменного объяснения.

Работник обратился в суд.

Задание

1. Проанализируйте правомерность действий работодателя.

2. Какие нарушения были допущены в кадровой процедуре?
3. Какие правовые последствия могут возникнуть для работодателя?
4. Какие действия могла предпринять HR-служба для предотвращения конфликта?

Кейс 3 Проверка Государственной инспекции труда

В организацию поступило уведомление о проведении проверки Государственной инспекцией труда.

HR-службе необходимо подготовить документы для проверки.

Задание

1. Определите перечень документов, которые может запросить инспекция труда.
2. Какие нарушения чаще всего выявляются при проверках?
3. Какие действия должна предпринять организация для подготовки к проверке?
4. Каковы возможные последствия выявленных нарушений?

Кейс 4 Обработка персональных данных работников

В организации используется система электронного учета персонала.

HR-служба собирает и хранит следующие данные работников:

- паспортные данные,
- сведения о семье,
- данные о заработной плате,
- медицинские документы.

При этом согласие работников на обработку персональных данных оформлено не у всех.

Задание

1. Проанализируйте правовые требования к обработке персональных данных работников.
2. Какие нарушения законодательства могут быть выявлены?
3. Какие документы должны быть разработаны работодателем?
4. Какие меры необходимо принять для соблюдения законодательства?

Задания для практических занятий

Тема 1. Правовое обеспечение управления персоналом как элемент системы управления организацией

1. Анализ места правового обеспечения в системе HR

Определить роль правового обеспечения в системе управления персоналом организации. Выделить HR-процессы, требующие обязательного правового сопровождения.

Результат. Схема «Правовое обеспечение HR-деятельности в организации» с выделением ключевых процессов и правовых функций.

2. Анализ правовых функций HR-службы

Определить, какие функции службы управления персоналом связаны с соблюдением трудового законодательства, локального регулирования и кадрового документооборота.

Результат. Таблица «Функции HR-службы — правовые задачи — документы сопровождения».

3. Анализ правовых рисков отсутствия правового сопровождения

Выявить основные правовые риски работодателя при отсутствии системного правового сопровождения кадровых решений.

Результат. Перечень ключевых правовых рисков с кратким комментарием по каждому риску.

Тема 2. Нормативно-правовая база деятельности службы управления персоналом

1. Анализ системы нормативных источников

Определить систему нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере управления персоналом.

Результат. Таблица «Уровень правового регулирования — нормативный акт — сфера применения».

2. Анализ соотношения законодательства и локального регулирования

Разграничить федеральное законодательство, подзаконные акты и локальные нормативные акты работодателя в HR-деятельности.

Результат. Схема «Источники правового регулирования HR-процессов».

3. Анализ роли судебной и правоприменительной практики

Определить значение судебной практики, разъяснений судов и государственных органов для деятельности службы управления персоналом.

Результат. Краткий аналитический обзор «Судебная и правоприменительная практика в HR» (1–2 стр.).

Тема 3. Локальные нормативные акты работодателя в системе управления персоналом

1. Анализ состава локальных нормативных актов

Определить перечень локальных нормативных актов, необходимых для правового регулирования трудовых отношений в организации.

Результат. Таблица «Локальный нормативный акт — назначение — регулируемые вопросы».

2. Анализ порядка разработки и утверждения ЛНА

Рассмотреть порядок подготовки, согласования и введения в действие локальных нормативных актов работодателя.

Результат. Алгоритм «Разработка и утверждение локального нормативного акта».

3. Анализ правовых рисков некорректного локального регулирования

Выявить риски работодателя, связанные с отсутствием ЛНА или с их несоответствием трудовому законодательству.

Результат. Таблица «Недостатки ЛНА — возможные последствия — меры исправления».

Тема 4. Правовое сопровождение кадровых процедур

1. Анализ процедуры приема на работу

Определить правовые этапы приема работника на работу и перечень обязательных документов.

Результат. Алгоритм «Прием работника на работу: этапы и документы».

2. Анализ оформления перевода и изменения условий труда

Задача. Рассмотреть правовые основания и порядок оформления перевода работника и изменения условий трудового договора.

Результат. Схема «Изменение условий труда: основания — порядок — документы».

3. Анализ оформления прекращения трудовых отношений

Определить порядок оформления увольнения работника по различным основаниям.

Результат. Таблица «Основание увольнения — процедура — кадровые документы — риски работодателя».

Тема 5. Правовые риски в управлении персоналом

1. Анализ типичных правовых рисков работодателя

Выявить основные правовые риски работодателя в кадровой практике.

Результат. Таблица «HR-процесс — правовой риск — возможные последствия».

2. Анализ ошибок в кадровом документообороте

Рассмотреть типичные ошибки в оформлении кадровых документов и их правовые последствия.

Результат. Перечень «Типичные ошибки кадрового оформления» с кратким комментарием.

3. Разработка мер по снижению правовых рисков

Предложить меры профилактики правовых нарушений в кадровой работе.

Результат. Таблица «Риск — профилактическая мера — ответственный — ожидаемый эффект».

Тема 6. Защита персональных данных работников

1. Анализ состава персональных данных работников

Определить виды персональных данных работников, используемых в деятельности HR-службы.

Результат. Классификация «Персональные данные работников в HR-деятельности».

2. Анализ правовых требований к обработке персональных данных

Рассмотреть требования законодательства к сбору, хранению, использованию и передаче персональных данных работников.

Результат. Схема «Обработка персональных данных работников: правовые требования».

3. Анализ документов работодателя по персональным данным

Определить перечень локальных документов, необходимых для правомерной обработки персональных данных работников.

Результат. Таблица «Документы по защите персональных данных — назначение — содержание».

Тема 7. Государственный контроль и надзор в сфере труда

1. Анализ полномочий Государственной инспекции труда

Определить полномочия Государственной инспекции труда при осуществлении контроля за соблюдением трудового законодательства.

Результат. Таблица «Полномочия ГИТ — объект проверки — возможные меры реагирования».

2. Анализ подготовки организации к проверке

Определить действия работодателя и HR-службы при подготовке к проверке ГИТ.

Результат. Алгоритм «Подготовка организации к проверке ГИТ».

3. Анализ типичных нарушений, выявляемых при проверках

Рассмотреть наиболее распространенные нарушения работодателей, фиксируемые Государственной инспекцией труда.

Результат. Таблица «Нарушение — правовые последствия — корректирующие действия».

Тема 8. Судебная практика и правовое разрешение кадровых конфликтов

1. Анализ видов кадровых конфликтов и трудовых споров

Определить основные виды кадровых конфликтов и трудовых споров, возникающих в организации.

Результат. Классификация «Кадровые конфликты и трудовые споры».

2. Анализ судебной практики по трудовым спорам

Рассмотреть типовые категории судебных споров между работником и работодателем.
Результат. Таблица «Категория спора — предмет спора — возможные риски работодателя».

3. Анализ правовой позиции работодателя в конфликтной ситуации

Определить порядок формирования правовой позиции работодателя при разрешении трудового спора.

Результат. Алгоритм «Действия работодателя при возникновении трудового спора».

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тест

1. Что понимается под правовым обеспечением управления персоналом?

- а) система материального стимулирования работников
- б) система подбора персонала
- в) система правовых норм и документов, регулирующих трудовые отношения в организации**
- г) система оценки эффективности работников

2. Основным нормативным актом, регулирующим трудовые отношения в Российской Федерации, является:

- а) Конституция РФ
- б) Гражданский кодекс РФ
- в) Трудовой кодекс Российской Федерации**
- г) Налоговый кодекс РФ

3. Локальные нормативные акты работодателя принимаются:

- а) только государственными органами
- б) исключительно судом
- в) работодателем в пределах его компетенции**
- г) профсоюзной организацией

4. К локальным нормативным актам организации относится:

- а) Конституция РФ
- б) Трудовой кодекс РФ
- в) правила внутреннего трудового распорядка**
- г) федеральный закон

5. Кто является сторонами трудовых отношений?

- а) государство и работодатель
- б) профсоюз и государство
- в) работник и работодатель**
- г) работодатель и профсоюз

6. Какой документ регулирует режим рабочего времени в организации?

- а) трудовой договор
- б) правила внутреннего трудового распорядка**
- в) коллективный договор
- г) приказ руководителя

7. К кадровым документам относится:

- а) налоговая декларация
- б) бухгалтерский баланс
- в) приказ о приеме на работу**
- г) финансовый отчет

8. Персональные данные работника — это:

- а) любая информация о компании
- б) информация, относящаяся к конкретному работнику**
- в) данные бухгалтерской отчетности
- г) сведения о производственных процессах

9. Обработка персональных данных работников допускается:

- а) без ограничений
- б) только по решению суда
- в) при соблюдении требований законодательства и согласия работника**
- г) только с разрешения профсоюза

10. Какой орган осуществляет государственный контроль за соблюдением трудового законодательства?

- а) прокуратура
- б) налоговая инспекция
- в) государственная инспекция труда**
- г) пенсионный фонд

11. Проверки соблюдения трудового законодательства могут проводиться:

- а) только по решению работодателя
- б) только по инициативе работников
- в) государственными контрольными органами**
- г) только профсоюзами

12. Основной документ, регулирующий условия труда конкретного работника:

- а) коллективный договор
- б) локальный нормативный акт
- в) трудовой договор**
- г) положение о персонале

13. Коллективный договор регулирует:

- а) отношения между государством и работодателем
- б) отношения между работодателем и государственными органами
- в) социально-трудовые отношения между работодателем и работниками**
- г) отношения между организациями

14. Основной целью локальных нормативных актов является:

- а) увеличение прибыли организации
- б) регулирование трудовых отношений внутри организации**
- в) развитие производства
- г) контроль финансовых потоков

15. Нарушение трудового законодательства работодателем может повлечь:

- а) только дисциплинарную ответственность
- б) административную ответственность**
- в) только материальную ответственность
- г) только моральную ответственность

16. Кадровый документооборот включает:

- а) только бухгалтерские документы
- б) только финансовые отчеты
- в) документы, оформляющие трудовые отношения работников и работодателя**
- г) документы маркетинговой деятельности

17. Основной задачей правового обеспечения HR-процессов является:

- а) повышение производительности труда
- б) соблюдение требований законодательства в кадровой работе**
- в) увеличение прибыли организации
- г) контроль производственных процессов

18. Судебная практика в сфере трудовых отношений важна потому, что:

- а) заменяет трудовое законодательство
- б) помогает толковать и применять нормы трудового законодательства**
- в) регулирует бухгалтерский учет
- г) отменяет локальные нормативные акты

19. Основной целью государственного контроля в сфере труда является:

- а) развитие бизнеса
- б) контроль прибыли организаций
- в) обеспечение соблюдения трудового законодательства**
- г) регулирование рынка труда

20. Правовые риски работодателя возникают:

- а) только при финансовых нарушениях
- б) только при налоговых проверках
- в) при несоблюдении трудового законодательства и ошибок в кадровых процедурах**
- г) только при увольнении работников

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 18–20 баллов (90–100% верных ответов)
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 15–17 баллов (75–89% верных ответов).
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 12–14 баллов (60–74% верных ответов)
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–11 баллов (менее 60% верных ответов)



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Вопросы и задания для подготовки к практическим занятиям

Раздел №1 Введение в информационные технологии в управлении персоналом (HR-tech). От кадрового делопроизводства к управлению персоналом на основе данных.

Практическое занятие 1

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 1.1. «Эволюция HR в инфографике»

Цель: систематизация знаний об этапах развития HR-функции.

Создайте инфографику, сравнивающую 4 эры развития HR по критериям: фокус, инструменты, роль HR, девиз.

Задание 1.2. «Карта рынка HRtech»

Цель: формирование представления о структуре рынка HRtech-решений.

Проанализируйте один «район» рынка HRtech (по выбору: HCM, ATS, LMS, TMS, EX-платформы, HR-аналитика): дайте определение, приведите примеры российских и международных решений, опишите тренды.

Задание 1.3. «Интервью с HR-директором»

Цель: развитие навыков анализа реальных кейсов внедрения HRtech.

Найдите и проанализируйте реальное интервью с HR-директором современной компании. Выявите, какие технологии он использует и как они влияют на бизнес.

Задания для групповой работы на занятии

Задание 1.1. Дискуссия «Эволюция HR-специалиста: от кадровика к HR Data Scientist»

Форма проведения: групповая дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие компетенции необходимы современному HR-специалисту?
2. Чем отличается Data-Driven HR от традиционного управления персоналом?
3. Какие драйверы рынка HRtech являются наиболее значимыми?

Задание 1.2. Работа с кейсом «Выбор HRtech-стратегии»

Форма проведения: работа в мини-группах.

Кейс: Компания (1000+ сотрудников) хочет автоматизировать HR-процессы. Бюджет ограничен. Что внедрять в первую очередь: HCM, ATS или LMS? Обоснуйте.

Раздел 2. Ядро цифровой HR-экосистемы: операционная эффективность

Практическое занятие 2

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 2.1. «Сравнительная таблица HCM-систем»

Цель: формирование навыков сравнительного анализа HR-систем.

Сравните любые три HCM-системы по 5+ критериям с обоснованием выбора.

Задание 2.2. «Схема интеграции HR-систем»

Цель: понимание принципов построения HR-экосистемы.

Создайте схему интегрированной HR-экосистемы компании с указанием потоков данных между системами (HCM, ATS, LMS, TMS).

Задание 2.3. «Презентация для внедрения ATS»

Цель: развитие навыков обоснования внедрения HR-решений.

Подготовьте презентацию для руководства с обоснованием внедрения ATS в компании (выгоды, ROI, этапы).

Задания для групповой работы на занятии

Задание 2.1. «Сравнительный анализ HCM-систем»

Форма проведения: работа в мини-группах.

Каждая группа получает тип компании (крупный госсектор, IT-стартап, международная корпорация). Выбрать оптимальную HCM-систему и обосновать выбор.

Задание 2.2. «Ролевая игра: Внедрение ATS»

Форма проведения: ролевая игра.

Студенты играют роли: HR-директор, финансовый директор, IT-директор, руководитель отдела найма. Обсудить и принять решение о внедрении ATS.

Раздел №3 Цифровизация ключевых HR-циклов: привлечение, развитие, вовлечение

Практическое занятие 3

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 3.1. «Чат-бот для рекрутера»

Цель: развитие навыков проектирования AI-инструментов в рекрутинге.

Разработайте сценарий AI-чат-бота для первичного скрининга кандидатов с ветвлением диалога.

Задание 3.2. «План цифрового онбординга»

Цель: формирование навыков проектирования онбординг-программ.

Составьте детальный план онбординга удаленного сотрудника на первую неделю с элементами геймификации.

Задание 3.3. «Дашборд для руководителя»

Цель: развитие навыков визуализации HR-данных.

Спроектируйте дашборд с 4-5 виджетами для руководителя отдела с обоснованием выбора метрик.

Задание 3.4. «Система геймификации»

Цель: формирование навыков проектирования мотивационных систем.

Разработайте концепцию системы геймификации для отдела продаж: механики, бейджи, система вознаграждений.

Задания для групповой работы на занятии

Задание 3.1. «Разработка онбординг-трека»

Форма проведения: проектная работа в группах.

Разработать онбординг-трек для новой категории сотрудников (на выбор: IT-специалист, менеджер по продажам, удаленный сотрудник).

Задание 3.2. «Анализ Performance Management-систем»

Форма проведения: работа в мини-группах.

Сравнить подходы к управлению эффективностью: традиционный (ежегодная оценка) vs непрерывная обратная связь.

Задание 3.3. «Презентация системы геймификации»

Форма проведения: презентация проектов.

Каждая группа презентует разработанную концепцию геймификации для конкретного бизнес-сценария.

Раздел №4 Управление персоналом на основе данных и аналитика персонала

Практическое занятие 4

Задания для самостоятельной работы (по выбору)

Задание 4.1. «Расчет HR-метрик»

Цель: формирование навыков работы с HR-метриками.

Создайте прототип дашборда в Power Point/Excel/Figura, который визуализирует ключевые HR-метрики для принятия решений (5-7 виджетов с HR-показателями, визуализация данных, пояснительная записка с обоснованием выбора метрик, примеры выводов).

Задание 4.2. «Тренды HR»

Цель: развитие навыков мониторинга рынка HRtech.

Найдите информацию о трендах в области HR-tech, укажите источник, опишите каждый тренд и сформулируйте свое мнение, с чем они связаны.

Задание 4.3. «Кейс People Analytics»

Цель: формирование навыков аналитической работы с HR-данными.

Выберите один из предложенных кейсов и проанализируйте его

Кейсы:

Кейс 1. «Почему уходят продавцы?»

Ситуация: В сети магазинов «БытТехника» большая текучесть продавцов-консультантов. Каждый месяц увольняется 15% сотрудников. Что известно:

- Новые продавцы уходят чаще всего в первые 3 месяца
- В некоторых магазинах текучесть выше, в некоторых — ниже
- Уходящие сотрудники в опросах пишут: «тяжелый график», «неудобная сменность»
- Зарплата у всех продавцов примерно одинаковая

Задание:

1. Какие данные нужно собрать, чтобы понять причины увольнений?
2. Предложите 3 способа снизить текучесть продавцов.
3. Как проверить, что ваши предложения сработают?

Кейс 2. «Как найти лучших кандидатов?»

Ситуация: В колл-центр «ТелекомСервис» постоянно нужны новые операторы. Рекрутеры тратят много времени на поиск, но половина принятых сотрудников не проходит испытательный срок. Что известно:

- Кандидатов ищут на hh.ru, через рекомендации сотрудников и в соцсетях
- Те, кто приходит по рекомендациям, работают дольше
- Многие уходят в первую неделю, сказав «это не моё»
- Обучение нового оператора стоит компании 20 000 рублей

Задание:

1. Какой способ поиска кандидатов самый эффективный?
2. Что можно изменить в процессе отбора, чтобы находить более подходящих людей?
3. Как сэкономить деньги на обучении?

Кейс 3. «Помощь перегруженным сотрудникам»

Ситуация: В офисе «МаркетингПро» сотрудники стали чаще болеть и жаловаться на усталость. Работа выполняется медленнее, чем раньше. Что известно:

- Некоторые сотрудники постоянно задерживаются на работе
- В отделе дизайна три человека ушли в отпуск по состоянию здоровья
- Клиентов стало больше, а штат не увеличивали
- В чатах сотрудники пишут, что «нет времени даже на обед»

Задание:

1. По каким признакам можно определить, что сотрудники перегружены?
2. Предложите 3 способа помочь сотрудникам справиться с нагрузкой.
3. Как предотвратить такую ситуацию в будущем?

Кейс 4. «Оценка эффективности обучения»

Ситуация: Компания «ОфисТорг» купила для менеджеров по продажам дорогой онлайн-курс. Прошло 2 месяца, но продажи не выросли. Что известно:

- Все менеджеры прошли курс и получили сертификаты

- Тесты в конце курса все сдали хорошо
- Некоторые менеджеры говорят, что «в курсе было ничего полезного»
- Старые сотрудники продолжают работать по-старому

Задание:

1. Почему обучение не помогло увеличить продажи?
2. Как нужно было организовать обучение по-другому?
3. Как в будущем выбирать курсы, которые действительно помогут бизнесу?

Задания для групповой работы на занятии

Задание 4.1. «Анализ кейса People Analytics»

Форма проведения: работа в мини-группах.

Каждая группа получает один из кейсов (текучесть, эффективность найма, выгорание, оценка обучения) и проводит его анализ.

Задание 4.2. «Разработка HR-дашборда»

Форма проведения: проектная работа в группах.

На основе данных (гипотетических) разработать дашборд для HR-директора с ключевыми метриками.

Задание 4.3. «Дискуссия: Этические аспекты People Analytics»

Форма проведения: групповая дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Где границы допустимого сбора данных о сотрудниках?
2. Как избежать предвзятости алгоритмов?
3. Нужно ли информировать сотрудников о том, что их данные анализируются?

ЕДИНАЯ БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

Максимальное количество баллов за текущий контроль: 80 баллов

Распределение баллов:

За выполнение заданий (самостоятельная и групповая работа): 55 баллов

За обязательные активности (конференции / вебинар + эссе): 25 баллов

Распределение баллов по разделам и типам заданий

Раздел	Тип заданий	Количество заданий в разделе	Количество обязательных заданий	Максимальный балл за одно задание	Максимальный балл за раздел
1	Задания для подготовки	3	1	7	7

	Выполнение заданий на практических занятиях	2	1	7	7
Итого по разделу 1					14
2	Задания для подготовки	3	1	7	7
	Выполнение заданий на практических занятиях	2	1	7	7
Итого по разделу 2					14
3	Задания для подготовки	4	1	7	7
	Выполнение заданий на практических занятиях	3	1	7	7
Итого по разделу 3					14
4	Задания для подготовки	3	1	7	7
	Выполнение заданий на практических занятиях	3	1	7	7
Итого по разделу 4					14

Обязательные активности (25 баллов)

№	Обязательная активность	Макс. балл
1	Участие в конференции / стороннем тематическом вебинаре №1 (посещение — 5 баллов + написание эссе — 7 баллов)	12
2	Участие в конференции / стороннем тематическом вебинаре №2 (посещение — 5 баллов + написание эссе — 7 баллов)	12
ИТОГО обязательные активности		24

Шкала оценивания заданий для подготовки к практическим занятиям (максимум 7 баллов за каждое задание)

Количество баллов	Критерии оценивания
7	Задание выполнено в полном объеме, студент демонстрирует глубокое понимание материала, ответы логичны, аргументированы, содержат самостоятельные выводы, оформление соответствует требованиям.
5-6	Задание выполнено в полном объеме, но имеются незначительные недочеты. Студент демонстрирует хорошее понимание материала.
3-4	Задание выполнено в основном полно, но имеются отдельные ошибки или пропуски. Студент демонстрирует понимание основного содержания темы.
1-2	Задание выполнено частично, студент демонстрирует фрагментарное понимание темы, ответы содержат грубые ошибки.

0	Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками, свидетельствующими о непонимании темы, либо работа выполнена самостоятельно (плагиат).

Шкала оценивания выполнения заданий на практических занятиях
(максимум 7 баллов за каждое задание)

Количество баллов	Критерии оценивания
7	Задание выполнено в полном объеме на высоком уровне. Студент демонстрирует творческий подход, глубокое понимание проблемы, умение применять теоретические знания на практике. При устной презентации студент свободно владеет материалом, уверенно отвечает на вопросы, проявляет профессиональную компетентность.
6	Задание выполнено в полном объеме, но имеются незначительные недочеты. Студент демонстрирует хорошее понимание материала, умение применять знания, проявляет творческий подход. При устной презентации студент свободно владеет материалом, уверенно отвечает на вопросы.
5	Задание выполнено в полном объеме, но имеются отдельные недочеты. Студент демонстрирует понимание материала, умение применять знания, но недостаточно творческий подход. При устной презентации студент хорошо владеет материалом, отвечает на вопросы.
4	Задание выполнено в основном полно, но имеются ошибки или пропуски. Студент демонстрирует понимание основного содержания, но отдельные элементы проработаны поверхностно. При устной презентации студент владеет материалом, но не всегда развернуто отвечает на вопросы.
3	Задание выполнено с существенными недочетами. Студент демонстрирует фрагментарное понимание темы, работа выполнена формально, отсутствует глубина проработки. При устной презентации студент неуверенно владеет материалом, с трудом отвечает на вопросы.
2	Задание выполнено частично. Студент демонстрирует поверхностное знание темы, работа содержит грубые ошибки, не соответствует требованиям. При устной презентации студент не может аргументированно представить результаты.
1	Задание выполнено минимально. Студент не владеет материалом, работа не соответствует требованиям, отсутствуют необходимые элементы.
0	Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками, свидетельствующими о непонимании темы, либо работа самостоятельна (плагиат).

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Система оценивания: максимальное количество баллов за прохождение тестирования - 20 баллов.

Часть 1. Задания с выбором одного правильного ответа

Инструкция: выберите один правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Что такое HRtech?

- а) Только системы расчета заработной платы
- б) Отрасль на стыке управления персоналом и информационных технологий, включающая ПО, платформы и инструменты для оптимизации HR-процессов
- в) Программа для подбора персонала
- г) Система для онлайн-обучения сотрудников

2. Какая система является «цифровым ядром» HR-функции и ведет единый учет всех сотрудников?

- а) ATS
- б) LMS
- в) HRIS/HCM
- г) TMS

3. Что из перечисленного относится к функциям ATS?

- а) Управление обучением
- б) Публикация вакансий и управление воронкой подбора
- в) Расчет заработной платы
- г) Оценка вовлеченности

4. Какой показатель измеряет процент сотрудников, готовых рекомендовать компанию как работодателя?

- а) Time to Fill (время закрытия вакансии)
- б) Cost per Hire (стоимость найма)
- в) eNPS (Employee Net Promoter Score)
- г) Turnover Rate (текучесть кадров)

5. Какая эра развития HR характеризуется фокусом на опыте сотрудника и геймификации?

- а) Кадровое делопроизводство
- б) Управление персоналом
- в) Управление талантами и опытом сотрудника (EX)
- г) Data-Driven HR

Часть 2. Задания с выбором нескольких правильных ответов

Инструкция: выберите все правильные ответы из предложенных вариантов

6. Какие системы относятся к ядру цифровой HR-экосистемы?

- а) HRIS/HCM
- б) CRM
- в) ATS
- г) LMS

7. Какие модули входят в HRIS/HCM-системы?

- а) Управление персоналом
- б) Расчет зарплаты
- в) Управление складом
- г) Компенсации и льготы

8. Какие задачи решает AI в рекрутинге?

- а) Сортировка и скрининг резюме
- б) Проведение финальных собеседований
- в) Чат-боты для первичного скрининга
- г) Проверка на плагиат и достоверность данных

9. Какие метрики относятся к ключевым HR-метрикам?

- а) Time to Fill (время закрытия вакансии)
- б) EBITDA
- в) Cost per Hire (стоимость найма)
- г) Turnover Rate (текучесть кадров)

10. Какие инструменты используются для цифрового онбординга?

- а) Электронный документооборот (ЭДО)
- б) Чат-боты и цифровые помощники
- в) Бумажные трудовые книжки
- г) Геймификация

Часть 3. Задания на установление соответствия

Инструкция: установите соответствие между элементами левого и правого столбцов.

11. Соотнесите HR-систему с ее основным назначением.

Система	Назначение
1. ATS	А. Управление корпоративным обучением
2. LMS	Б. Автоматизация подбора персонала
3. HCM	В. Единый учет и администрирование персонала
4. TMS	Г. Управление талантами и развитием

12. Соотнесите этап развития HR с его характеристикой.

Эра	Характеристика
1. Кадровое делопроизводство	А. Data-driven решения, предиктивная аналитика
2. Управление персоналом	Б. Фокус на опыте сотрудника, геймификация
3. Управление талантами и EX	В. Бумага, приказы, соблюдение ТК РФ
4. Data-Driven HR	Г. Стандартизация процессов, KPI, ATS, LMS

13. Соотнесите инструмент цифрового онбординга с его назначением.

Инструмент	Назначение
1. ЭДО	А. Быстрые ответы на типовые вопросы новичков
2. Чат-бот	Б. Электронное подписание документов
3. Геймификация	В. Знакомство с командой через соцсеть
4. Корпоративная соцсеть	Г. Квесты и бейджи для вовлечения

Часть 4. Задания на установление правильной последовательности

Инструкция: расположите предложенные элементы в правильной последовательности.

14. Установите последовательность этапов эволюции HR-функции:

- а) Data-Driven HR
- б) Кадровое делопроизводство
- в) Управление персоналом
- г) Управление талантами и опытом сотрудника (EX)

15. Установите последовательность этапов жизненного цикла таланта в TMS:

- а) Удержание и вовлечение
- б) Планирование и аттракция
- в) Развитие и карьера

16. Установите последовательность этапов работы с HR-метриками:

- а) Измерение результата
- б) Сегментация данных и выдвижение гипотез
- в) Сбор данных
- г) Предпринятие действий

Часть 5. Задания открытого типа (с кратким ответом)

Инструкция: дайте краткий ответ на поставленный вопрос.

17. Перечислите четыре эры развития HR-функции.

18. Назовите три ключевые функции ATS (Applicant Tracking System).

19. Перечислите три ключевые HR-метрики и кратко объясните, что они измеряют.

20. Дайте определение понятию «People Analytics».

Критерии и шкалы оценивания прохождения тестирования

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» 17-20 баллов	Оценка «отлично» выставляется, если студент верно ответил на 85-100% вопросов, демонстрирует глубокое знание понятийного аппарата, фактов, нормативных документов, не допускает ошибок в определениях и трактовках.
«хорошо» 14-16 баллов	Оценка «хорошо» выставляется при условии, что студент верно ответил на 67-84% вопросов, допускает отдельные незначительные ошибки, но в целом владеет материалом, понимает суть вопросов.
«удовлетворительно» 11-13 баллов	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент верно ответил на 51-66% вопросов, демонстрирует знание только базовых понятий, допускает существенные ошибки, но преодолевает пороговый уровень
«неудовлетворительно» 0-10 баллов	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент верно ответил на 50% и менее вопросов, обнаруживает незнание основных понятий, не понимает сути вопросов, допускает грубые ошибки.

Итоговая система оценки освоения дисциплины

Общая сумма баллов за семестр включает в себя баллы по формуле:

за выполнение заданий подготовки к практическим занятиям + выполнение заданий на практических занятиях + итоговое тестирование

Критерии итоговой оценки

Оценка	Критерии оценивания

«отлично» / зачтено (86-100 баллов)	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент демонстрирует глубокое, системное и полное освоение теоретического материала дисциплины, свободно ориентируется в понятийном аппарате, успешно применяет теоретические знания для анализа и решения практических задач в сфере социальной реабилитации. Студент проявляет творческий подход, умение аргументированно обосновывать выбор технологий реабилитации, разрабатывать программы и оценивать их эффективность. Все виды заданий выполнены на высоком уровне, ответы отличаются логичностью, полнотой и самостоятельностью выводов.
«хорошо» / зачтено (71-85 баллов)	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент демонстрирует достаточное освоение теоретического материала, ориентируется в понятийном аппарате, но допускает отдельные неточности. Студент умеет применять теоретические знания для решения практических задач, но испытывает незначительные затруднения при обосновании выбора технологий реабилитации или оценке их эффективности. Задания выполнены в основном полно, но имеются отдельные недочеты, недостаточно развернутая аргументация или отсутствие самостоятельных выводов.
«удовлетворительно» / зачтено (51-70 баллов)	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент демонстрирует фрагментарные знания теоретического материала, допускает ошибки в понятийном аппарате, испытывает затруднения при применении знаний для решения практических задач. Студент способен выполнять задания преимущественно репродуктивного характера, анализ ситуаций поверхностный, выбор технологий реабилитации не всегда обоснован. Обязательный минимум заданий выполнен, но работа характеризуется недостаточной глубиной проработки материала.
«неудовлетворительно» / не зачтено (50 баллов и менее)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал в сумме 50 баллов и менее или тест менее 10 баллов. Студент обнаруживает существенные пробелы в знаниях основного учебного материала, не ориентируется в понятийном аппарате, не способен применять теоретические знания для решения практических задач. Обязательный минимум заданий не выполнен, либо выполненные задания содержат грубые фактические ошибки, свидетельствующие о непонимании сути дисциплины.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОХРАНА И БЕЗОПАСНОСТЬ ТРУДА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости
Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы рефератов

1. Правовые основы охраны и безопасности труда в Российской Федерации.
2. Система управления охраной труда в организации: структура, функции, ответственность.
3. Роль работодателя и работников в обеспечении безопасных условий труда.
4. Идентификация профессиональных рисков как основа профилактики производственного травматизма.
5. Специальная оценка условий труда: назначение, порядок проведения, использование результатов.
6. Обучение, инструктаж и проверка знаний требований охраны труда персонала.
7. Средства индивидуальной и коллективной защиты: принципы выбора и применения.
8. Психофизиологические факторы трудовой деятельности и их влияние на безопасность труда.
9. Профессиональное выгорание, стресс и утомление как факторы снижения безопасности труда.
10. Расследование и учет несчастных случаев на производстве: правовые и организационные аспекты.
11. Профилактика производственного травматизма в организациях сферы услуг.
12. Особенности обеспечения безопасности труда при удаленной и гибридной занятости.
13. Охрана труда работников с особыми условиями труда и повышенными гарантиями.
14. Корпоративная культура безопасности: механизмы формирования и развития.
15. Цифровые инструменты в управлении охраной труда.

Задания для подготовки к практическим занятиям: вопросы для обсуждения

Тема: Нормативно-правовые основы охраны и безопасности труда

1. Как соотносятся понятия «охрана труда», «безопасность труда» и «условия труда»?
2. Какие обязанности работодателя в сфере охраны труда являются ключевыми?
3. Какова роль локальных нормативных актов организации в обеспечении безопасности труда?
4. Почему специалисту по управлению персоналом необходимо понимать логику трудового регулирования?

Тема: Система управления охраной труда в организации

1. Из каких элементов должна состоять система управления охраной труда?

2. Как распределяется ответственность между руководителем, линейными менеджерами, HR и службой охраны труда?
3. Какие управленческие ошибки делают систему охраны труда формальной?
4. Какие показатели позволяют судить о результативности системы?

Тема: Профессиональные риски и профилактика травматизма

1. Что такое профессиональный риск и чем риск отличается от опасности?
2. Какие методы выявления опасностей и оценки рисков применимы в организациях разных типов?
3. Почему профилактика эффективнее реагирования на уже произошедший инцидент?
4. Как связаны организационная дисциплина, обучение и снижение травматизма?

Тема: Обучение, инструктаж и культура безопасного поведения

1. Какие виды инструктажа предусмотрены в организации и в чем их различия?
2. Почему формальное прохождение инструктажа не гарантирует безопасного поведения?
3. Как выстроить обучение требованиям охраны труда для новых работников?
4. Как корпоративная культура влияет на соблюдение правил безопасности?

Тема: Несчастные случаи и расследование происшествий

1. Какие события подлежат расследованию как несчастные случаи на производстве?
2. В чем состоят цели расследования несчастного случая?
3. Какие типичные ошибки допускают организации при фиксации и анализе инцидентов?
4. Как использовать результаты расследования для профилактики повторных случаев?

Тема: Психофизиологические и организационные факторы безопасности труда

1. Как стресс, утомление и выгорание влияют на безопасность труда?
2. Какие организационные решения повышают риск ошибок работников?
3. Почему тема благополучия сотрудников имеет значение для безопасности труда?
4. Какие меры может предложить HR для снижения психосоциальных рисков?

Кейс-задания для текущего контроля

Кейс 1. Формальный инструктаж

В организации сферы услуг новый сотрудник был допущен к работе в первый день после краткого вводного инструктажа. Через неделю он получил травму при выполнении стандартной операции. Руководитель подразделения утверждает, что сотрудник сам

проявил неосторожность. Документы об инструктаже оформлены, но фактически обучение безопасным приемам труда не проводилось.

Вопросы к кейсу:

1. Какие нарушения в организации охраны труда можно выявить в данной ситуации?
2. Кто несет ответственность за случившееся и в каком объеме?
3. Какие документы и факты необходимо проверить в первую очередь?
4. Какие меры нужно предложить, чтобы исключить повторение подобной ситуации?

Кейс 2. Рост микротравм и жалоб на перегрузку

В компании за последние три месяца увеличилось число микротравм, жалоб на усталость и эмоциональное истощение работников. Формально требования охраны труда соблюдаются, но сотрудники говорят о чрезмерной нагрузке, дефиците перерывов и постоянной спешке.

Вопросы к кейсу:

1. Какие факторы риска представлены в кейсе?
2. Почему соблюдение формальных требований не гарантирует безопасные условия труда?
3. Какие данные нужно собрать для анализа ситуации?
4. Какие управленческие решения следует предложить руководству?

Кейс 3. Несчастный случай и реакция работодателя

После несчастного случая на производстве руководитель предложил «не выносить ситуацию за пределы подразделения», чтобы не портить отчетность. Пострадавшему пообещали неформальную компенсацию. Специалист по управлению персоналом понимает, что такой подход создает серьезные риски.

Вопросы к кейсу:

1. Какие правовые и этические проблемы содержатся в ситуации?
2. Каков должен быть корректный алгоритм действий работодателя?
3. Какие риски возникают у организации при сокрытии происшествия?
4. Какую позицию должен занять HR-специалист?

Кейс 4. Удаленная работа и безопасность труда

Организация перевела часть сотрудников на удаленный режим. Работники жалуются на неудобные рабочие места дома, отсутствие режима труда и отдыха, рост утомления и ухудшение самочувствия. Руководство считает, что за пределами офиса вопросы безопасности труда перестают быть проблемой работодателя.

Вопросы к кейсу:

1. Насколько обоснована позиция руководства?

2. Какие риски безопасности и благополучия работников проявляются в кейсе?
3. Какие меры организация может реализовать в отношении дистанционных сотрудников?
4. Какие локальные документы и процедуры целесообразно пересмотреть?

Критерии и шкала оценивания работы студентов на практических занятиях

«отлично»	Студент активно работает в течение всего практического занятия, демонстрирует глубокое понимание темы, корректно использует понятийный аппарат дисциплины, опирается на нормы законодательства и содержание курса, аргументированно отвечает на вопросы, участвует в обсуждении кейсов, формулирует самостоятельные выводы и предлагает обоснованные решения.
«хорошо»	Студент в целом уверенно ориентируется в теме, дает содержательные ответы, участвует в обсуждении, правильно использует основные понятия и нормы, однако допускает отдельные неточности, не всегда разворачивает аргументацию в полном объеме или недостаточно глубоко раскрывает причинно-следственные связи.
«удовлетворительно»	Студент владеет лишь основами темы, отвечает неполно, преимущественно воспроизводит отдельные положения лекционного материала, с трудом применяет знания к анализу ситуации, допускает ошибки в терминологии и логике рассуждения, выводы формулирует с помощью преподавателя.
«неудовлетворительно»	Студент не понимает сущности обсуждаемых вопросов, не может объяснить базовые понятия дисциплины, не ориентируется в правовых и организационных основах охраны труда, не справляется с анализом кейсов и не формулирует содержательных выводов.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Форма промежуточной аттестации: зачет

5. Вопросы к зачету

1. Понятие охраны труда и безопасности труда: содержание и соотношение категорий.
2. Основные цели и задачи охраны труда в современной организации.
3. Нормативно-правовые основы регулирования охраны труда в Российской Федерации.
4. Права и обязанности работодателя в сфере охраны труда.
5. Права и обязанности работника в сфере охраны труда.
6. Система управления охраной труда в организации: основные элементы.
7. Идентификация опасностей и оценка профессиональных рисков.
8. Профессиональные риски: понятие, виды, подходы к управлению.

9. Специальная оценка условий труда: назначение и практическое значение.
10. Обучение по охране труда, инструктажи и проверка знаний работников.
11. Средства индивидуальной и коллективной защиты работников.
12. Организация расследования и учета несчастных случаев на производстве.
13. Основные причины производственного травматизма и меры его профилактики.
14. Психофизиологические факторы трудовой деятельности и их влияние на безопасность труда.
15. Стресс, утомление и профессиональное выгорание как факторы риска.
16. Культура безопасного поведения и ее значение для организации.
17. Роль руководителей подразделений и HR в обеспечении безопасных условий труда.
18. Особенности обеспечения безопасности труда при дистанционной работе.
19. Документационное сопровождение процессов в сфере охраны труда.
20. Охрана труда как элемент устойчивости организации и ответственного управления персоналом.

6. Кейсовые задания для промежуточной аттестации

1. Формальный инструктаж.
В организации сферы услуг новый сотрудник был допущен к работе в первый день после краткого вводного инструктажа. Через неделю он получил травму при выполнении стандартной операции. Руководитель подразделения утверждает, что сотрудник сам проявил неосторожность. Документы об инструктаже оформлены, но фактически обучение безопасным приемам труда не проводилось.
2. Рост микротравм и жалоб на перегрузку.
В компании за последние три месяца увеличилось число микротравм, жалоб на усталость и эмоциональное истощение работников. Формально требования охраны труда соблюдаются, но сотрудники говорят о чрезмерной нагрузке, дефиците перерывов и постоянной спешке.
3. Несчастный случай и реакция работодателя.
После несчастного случая на производстве руководитель предложил «не выносить ситуацию за пределы подразделения», чтобы не портить отчетность. Пострадавшему пообещали неформальную компенсацию. Специалист по управлению персоналом понимает, что такой подход создает серьезные риски.
4. Удаленная работа и безопасность труда.
Организация перевела часть сотрудников на удаленный режим. Работники жалуются на неудобные рабочие места дома, отсутствие режима труда и отдыха, рост утомления и ухудшение самочувствия. Руководство считает, что за пределами офиса вопросы безопасности труда перестают быть проблемой работодателя.

7. Критерии и шкала оценивания промежуточной аттестации

«зачтено»

Студент демонстрирует знание основных понятий и положений дисциплины, понимает нормативно-правовые и организационные основы охраны и безопасности труда, способен

применить их к анализу практической ситуации, формулирует логичные и профессионально корректные выводы. Допускаются отдельные неточности, не искажающие существа ответа.

«не зачтено»

Студент не владеет базовыми понятиями дисциплины, не ориентируется в правовых и организационных основах охраны труда, не может связно ответить на вопросы и применить знания к разбору практической ситуации, допускает существенные ошибки, искажающие смысл ответа.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости:

Темы докладов

1. Понятие и основные тенденции развития персонала.
2. Организация профессионального обучения.
3. Внутренние стажировки для новых сотрудников и ротация сотрудников.
4. Интернет - конференция. Электронное обучение (онлайн - обучение).
5. Самообразование сотрудников. Обучение действием («кружки качества»).
6. Повышение профессионального мастерства менеджеров.
7. Управление карьерой госслужащего.
8. Методы и формы обучения персонала.
9. Управление карьерой менеджера.
10. Оценка потребности персонала в обучении.
11. Коучинг как современный подход к обучению персонала.
12. Оценка эффективности обучения персонала

Тема 1. Кейс 1.

Дайте определения понятий «компетенция» и «компетентность».

Задание: В приведенной таблице охарактеризуйте составляющие компетентности специалиста по Управлению персоналом организации.

Элементы компетентности	Характеристика составляющих компетентности HR-менеджера, специализирующегося на развитии персонала
Профессиональные знания	
Профессиональные навыки	
Коммуникативные навыки	
Управленческие навыки	

Тема 2. Кейс 2

В компании "ТехноИнновации", занимающейся разработкой программного обеспечения, наблюдается высокая текучесть кадров, особенно в отделе разработки. Руководство компании решило создать кадровый резерв для ключевых позиций, чтобы обеспечить преемственность и снизить риски, связанные с уходом сотрудников.

Задание: Проведите анализ причин текучести кадров в компании. Какие факторы могут способствовать уходу сотрудников?

Разработайте критерии для отбора сотрудников в кадровый резерв. Учитывайте как профессиональные навыки, так и личностные качества.

Тема 3. Кейс 3.

Тема 4. Кейс 4.

При всем многообразии вариантов карьерных стратегий выделяются четыре основных модели.

Задание Дайте характеристику каждой из них:

- 1 Карьера по типу «трамплин» _____
- 2 Карьера по типу «лестница» _____
- 3 Карьера по типу «змея» _____
- 4 Карьера по типу «перепутье» _____

Тема 5. Кейс 5.

Часто выпускники, начиная работать, думают, что основные профессиональные цели достигнуты и можно особенно не беспокоиться о работе: опыт сам появится. Но если в 20 лет Вы не определите, чего Вы хотите достичь к 30-ти годам, то с большой вероятностью ничего и не достигнете. Когда - стремиться не к чему. Поэтому очень важно разработать свой собственный план действий на перспективу.

Задание: Подумайте и определите, чего Вы хотите достичь в профессиональном плане через месяц, полгода, год, пять лет, десять лет:

- Через месяц _____
- Через 6 месяцев _____
- Через год _____
- Через 5 лет _____
- Через 10 лет _____

Тема 6., Тема 7. Кейс 6.

Организация работает на рынке в течение 10 лет. За это время было организовано собственное производство, разработана устойчивая структура предприятия, сложился «костяк персонала». В последнее время в организации началось активное переоборудование производства, связанное с внедрением инновационных технологий и закупкой нового оборудования.

Сотрудник А работает в организации с момента ее основания. Он был одним из первых ее работников, стоял у истоков. В настоящее время является одним из наиболее авторитетных специалистов, занимающихся решением производственных проблем. Имеет достаточно высокую Заработную плату. В последнее время в связи с закупкой нового оборудования и приходом значительного количества молодых специалистов стало ощущать недостаток знаний в области организации и технологии производства.

Сотрудник В. был принят на работу 1 год назад вместе с группой молодых специалистов, занимающихся освоением технологий производства на новом оборудовании. За время работы в организации накопил достаточный опыт внедрения инновационных технологий производства.

В настоящее время оба сотрудника приняли решение пройти профессиональное обучение в Корпоративном университете, созданном на базе данной компании.

Задание. Проанализируйте и сравните учебную мотивацию каждого сотрудника.

Задания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1.

Проектирование программы обучения

Задание Разработайте программу обучения, включающую:

- Продолжительность обучения (сколько времени потребуется для достижения целей).
- Формат обучения (например, тренинги, онлайн-курсы, коучинг, ролевые игры).
- Методы и инструменты (например, лекции, практические занятия, разбор кейсов).

- Разделите программу на блоки, такие как основы продаж, переговорные навыки, работа с возражениями, навыки клиентского обслуживания.

Тема 2.

Задание 1 Представьте в виде схемы структурно-логическую связь понятий: «личность», «человеческий фактор», «структура личности», «качество рабочей силы», «качества рабочей силы», «компетенция», «компетентность работника», «профессионализм работника», «конкурентоспособность работника», «традиционная организация», «обучающая организация», «человеческий потенциал», «качество потенциала человека», «качества человека», «жизненный цикл работника в организации», «цикл карьеры», «интеллектуальный капитал организации». Формулировка закона убывающей отдачи применительно к управлению персоналом в целом. При необходимости включите в схему дополнительные понятия, поясняющие и раскрывающие толкования приведенных выше понятий.

Задание. Дайте определения понятий «компетенция» и «компетентность».

Разработайте систему служебно- квалификационных характеристик кандидата на выдвижение на должность менеджера по управлению персоналом и руководителя отдела кадров.

Тема 3.

Ситуация: Вы — менеджер по обучению в компании, которая продает ИТ-услуги.

Руководство компании поставило задачу организовать обучение для сотрудников отдела продаж, чтобы повысить их компетенции и улучшить результаты.

Задание. Руководство поставило задачу: улучшить навыки продаж, переговоров и клиентского обслуживания.

Тема 4.

В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, поступает новый руководитель.

Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт.

Задание

Выберите одно из возможных решений.

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого стиля работы, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив, общественные и административные организации, поручив им разрешать возникающие споры и устранить разногласия.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стиля работы, путем постановки новых перспективных задач, поддерживать лучшие трудовые традиции коллектива и отвергать вредные для дела.

Тема 5.

Представьте, что вы работаете менеджером по обучению в компании, которая планирует повысить уровень профессиональных навыков сотрудников отдела продаж. Необходимо выбрать оптимальные методы обучения, которые помогут развить у команды навыки эффективной коммуникации, работы с клиентами, продаж и разрешения конфликтов.

Задание: Разработать проект обучения для команды менеджеров.

Тема 6.

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по направлению подготовки «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший профессиональный путь.

Задание. Постройте карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Тема 7 . Оценка эффективности

Задание: Разработайте критерии оценки эффективности обучения:

- Определите, какие ключевые показатели (KPI) будут оцениваться до и после обучения (например, количество успешных сделок, уровень удовлетворенности клиентов, улучшение навыков переговоров).
- Определите методы обратной связи (анкетирование сотрудников, тестирование, интервью).

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вопрос 1. Развитие персонала — это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей;
- г) процесс аттестации персонала;

д) периодическое обновление кадрового состава организации

Вопрос 2. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе):

- а) деловые игры
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;
- г) лекция;
- д) разбор конкретных ситуаций

Вопрос 3. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей):

- а) инструктаж;
- б) ротация;
- в) ученичество и наставничество;**
- г) лекция;
- д) самообучение

Вопрос 4. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а) неструктурированный, не планируемый;
- б) планируемое развитие за пределами работы;
- в) планируемое развитие на работе;
- г) использование стандартизированных моделей;
- д) ответы «б» и «в»**

Вопрос 5. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает:

- а) обучение по договору учебным центром;**
- б) ротацию менеджеров;
- в) делегирование полномочий подчиненному;
- г) формирование резерва кадров на выдвижение;
- д) все вместе

Вопрос 6. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а) анализ исполнения работы;
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;**
- в) балансовый метод;
- г) метод линейного программирования;

Вопрос 7. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации

- а) сокращает текучесть рабочей силы;
- б) сокращает расходы на управление персоналом;
- в) способствует притоку специалистов со стороны;
- г) снижает эффективность управления персоналом;
- д) ответы «б» и «в»**

Вопрос 8. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения:

- а) понижение в должности;
- б) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;
- в) обучение;**
- г) аттестация сотрудника;
- д) вознаграждение сотрудника

Вопрос 9. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- а) обучение по договору учебным центром;**
- б) ротацию менеджеров;**
- в) делегирование полномочий подчиненному;**
- г) формирование резерва кадров на выдвижение.**

Вопрос 10. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- а) анализ исполнения работы;**
- б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;**
- в) балансовый метод.**

Вопрос 11. К задачам обучения персонала относятся

- 1) методическая;**
- 2) стратегическая;**
- 3) исследовательская;**
- 4) тактическая;**
- 5) организационная.**

Вопрос 12. К причинам дезадаптации на рабочем месте относят

- 1) отсутствие знаний, умений и навыков в данной должности;**
- 2) отсутствие теоретических основ работы в данной должности;**
- 3) отсутствие в медицинской организации некоторых медикаментов;**
- 4) отсутствие в медицинской организации четкой системы организации труда.**

Вопрос 13. К стратегическим задачам относят

- 1) мероприятия для приведения в соответствие уровня персонала целям, которые придется решать организации в ближайшем будущем и в перспективе;**
- 2) анализ настоящего уровня квалификации работающего персонала;**
- 3) ближние и дальние перспективы развития организации;**
- 4) требования к квалификации работников организации для достижения целей организации.**

Вопрос 14. Критерий «Вторичная проверка компетентности сотрудника» относится к

- 1) 4 этапу адаптации;**
- 2) 1 этапу адаптации;**
- 3) 2 этапу адаптации;**
- 4) 3 этапу адаптации.**

Вопрос 15. К причинам дезадаптации на рабочем месте относят

- 1) отсутствие знаний, умений и навыков в данной должности;**
- 2) отсутствие теоретических основ работы в данной должности;**
- 3) отсутствие в медицинской организации некоторых медикаментов;+**
- 4) отсутствие в медицинской организации четкой системы организации труда.**

Вопрос 16. К стратегическим задачам относят

- 1) мероприятия для приведения в соответствие уровня персонала целям, которые придется решать организации в ближайшем будущем и в перспективе;**
- 2) анализ настоящего уровня квалификации работающего персонала;**
- 3) ближние и дальние перспективы развития организации;**

4) требования к квалификации работников организации для достижения целей организации.

Вопрос 17. Критерий «Вторичная проверка компетентности сотрудника» относится к

- 1) 4 этапу адаптации;
- 2) 1 этапу адаптации;
- 3) 2 этапу адаптации;**
- 4) 3 этапу адаптации.

Вопросы к экзамену

- 1 Что такое управление карьерой персонала, и каковы его основные цели?
- 2 Какие этапы включает процесс карьерного планирования для сотрудника в организации?
- 3 Какие методы или инструменты можно использовать для определения карьерных целей сотрудника?
- 4 Как организация может помочь сотрудникам в развитии их карьерных амбиций?
- 5 Что такое карьерное консультирование, и как оно может повлиять на развитие сотрудников?
- 6 Какие факторы, на ваш взгляд, влияют на успешное управление карьерой в компании?
- 7 Какова роль руководителя в поддержке и планировании карьеры своих подчиненных?
- 8 Как компании могут использовать программы наставничества для поддержки карьерного роста?
- 9 Каковы основные вызовы, с которыми сталкивается компания при планировании и управлении карьерой сотрудников?
- 10 Какие стратегии можно использовать для предотвращения профессионального выгорания среди сотрудников в процессе управления карьерой?
- 11. Какие существуют основные методы обучения персонала, и в чем их отличия?
- 12 В чем преимущества и недостатки обучения на рабочем месте (on-the-job training)?
- 13 Что такое наставничество, и как оно используется для обучения персонала?
- 14 Каковы цели и преимущества коучинга для профессионального развития сотрудников?
- 15 Какие методы лучше всего подходят для обучения техническим навыкам? Почему?
- 16 Как отличается эффект от использования лекций и семинаров в обучении персонала?
- 17 Какие задачи решает метод ролевых игр, и для какого типа навыков он особенно полезен?
- 18 Что включает в себя метод кейс-стади (анализ конкретных ситуаций), и какие навыки он развивает?
- 19 Какова роль дистанционного обучения в обучении персонала, и какие его основные преимущества?
- 20. Как оценить, какой метод обучения будет наиболее эффективен для разных категорий сотрудников?



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Примерный перечень вопросов для обсуждения на практических занятиях

1. Какие функции выполняет заработная плата в рыночных условиях хозяйствования?
2. В чем основное отличие сдельной и повременной формы оплаты труда?
3. В каких условиях применяется сдельная форма оплаты труда?
4. В чем особенности сдельно-премиальной системы оплаты труда?
5. В чем особенности косвенно-сдельной оплаты труда?
6. В каких условиях используется повременная форма оплаты труда?
7. Как распределяется между рабочими сдельный заработок бригады?
8. В чем особенность оплаты труда руководителей?
9. В чем суть грейдинговой системы оплаты труда?
10. Система оплаты труда, основанную на построении «вилки» соотношений в оплате труда разного качества (ВСОТРК), ее достоинства и недостатки.
11. Рыночная система оплаты труда РОСТ, ее достоинства и недостатки.
12. Система оплаты труда ЛаМа-СОПОТ, ее достоинства и недостатки.
13. Какие категории населения относятся к занятым и незанятым?
14. Дайте характеристику основных видов и форм занятости.
15. Что такое рынок труда?
16. Что такое безработица? Назовите основные причины ее возникновения.
17. Что характеризует показатель уровня безработицы?
18. В чем сущность и специфика государственного регулирования заработных плат?
19. Что представляет собой тарифная система как форма организации заработной платы?
20. Какие основные элементы содержит тарифная система? В чем заключается их содержание и назначение?
21. Какие формы оплаты труда предусмотрены в Положении об организации заработной платы?
22. Какие системы сдельной формы оплаты труда используются на предприятии? В чем их сходство и различие?
23. Какие системы повременной формы оплаты труда используются на предприятии?
24. Как выполняются начисление и распределение заработной платы в бригаде?

25. В чем заключается суть сдельных расценок? Какие существуют виды сдельных расценок? Каков порядок их расчета?

26. В чем заключается премирование работников предприятия? На каких принципах оно организовано?

27. Какое назначение имеет положение о премировании работников предприятия? Какие показатели и условия премирования в нем содержатся?

28. Какие надбавки и доплаты применяются в практике организации оплаты труда? В чем их назначение?

29. В чем состоит сущность бестарифной формы оплаты труда?

30. Перечислите основные признаки бестарифной формы оплаты труда.

31. Что характеризует коэффициент квалификационного уровня? Какие существуют подходы к его определению?

32. Как определить заработную плату работника с помощью «вилки» в оплате труда?

33. В чем заключается балльный вариант бестарифной формы оплаты труда?

34. Какие виды бестарифной формы оплаты труда считаются коллективными (коллективно-долевыми) и почему?

35. Какие индивидуальные бестарифные виды оплаты труда применяются на практике?

36. В чем особенности коллективной бестарифной оплаты труда?

37. Какие этапы выделяют в методике анализа организации оплаты труда?

38. В чем состоит сущность анализа организационной структуры ООТиЗ?

39. В чем заключается анализ нормирования труда?

40. Каково содержание анализа тарифной системы?

41. Каким образом оценивается эффективность системы премирования?

42. Перечислите основные направления совершенствования организации заработной платы.

43. Как влияют этапы жизненного цикла предприятия на оплату труда и доходы работника?

44. В чем заключается сущность организации труда?

45. Какие основные элементы характеризуют содержание организации труда на предприятии?

46. В чем заключается значение организации труда?

47. Какие задачи решает организация труда? В чем они состоят?

48. По каким направлениям развивается организация труда на предприятии? Раскройте их содержание и назначение.

49. Какие принципы лежат в основе организации труда? В чем они заключаются?

50. Какие методы применяются в практике организации труда на предприятии? В чем их содержание и назначение?

Задания к практическим занятиям

Задача 1. Определить сдельную расценку и фактическую зарплату за смену рабочего с вредными условиями труда. При норме выработки за смену 40 куб.м, выработано фактически 47 куб.м. Работа соответствует 3 разряду (ТСчас = 21,06 руб.). Доплаты за вредные условия труда 12% к тарифной ставке.

Задача 2. Бригада рабочих (четыре человека) выполнила аккордное задание за 12 день вместо 14 дней по плану и заработала 50 тыс.руб. При этом было сэкономлено материалов на сумму 30 тыс.руб. Рассчитать общий заработок бригады, если за выполнение задания на 100 % предусматривается премия в размере 15%, а за каждый процент перевыполнения – 1,5 % сдельного заработка. Сверх этого предусмотрена выплата премии за экономию материала в размере 15 % фактической экономии. Определить заработок бригады.

Задача 3. Рассчитать заработную плату рабочего 4 разряда, оплачиваемого по повременной – премиальной системе. Размер премии 20 %. Число фактически отработанных дней в месяц – 22. Продолжительность смены 8 часов.

Задача 4. Определить сдельную расценку и фактическую заработную плату за месяц рабочего с вредными условиями труда. Норма выработки за смену – 25 куб. м. Рабочий за месяц выработал 1150 куб.м. Работа тарифицируется по четвертому разряду (ТС час = 21,21 руб.). Доплата за вредность – 15 % к тарифной ставке.

Задача 5. Определить годовой ФЗП оператора рубительной машины 5 разряда (ТС час = 24,2 руб.), при следующих условиях: эффективный фонд рабочего времени – 1632 часа, премия 35 %, районный коэффициент -15 %, процентная надбавка – 50 %, процент дополнительной заработной платы – 19,6 %, выслуга лет – 11%.

Задача 6.

Рассчитать отпускные. Работник уходит в апреле 2024 года в очередной оплачиваемый отпуск на 14 календарных дней. Зарботок за расчетный период составляет 780 000 руб., период отработан полностью.

Задача 7.

Рассчитать отпускные. Работник ушел в отпуск продолжительностью 28 дней с 10.07.2025. В расчетном периоде с 15 по 17 августа он находился на больничном, с 22 по 30 ноября был в командировке. В расчетном периоде работнику начислена заработная плата в сумме 98 000 руб. без учета выплат по больничному листу и оплаты командировочных дней.

Задача 8.

Рассчитать отпускные. Менеджер Афанасьев Н.П. уходит в отпуск с 16 июня 2024 года сроком на 31 календарный день. Начисленный заработок за расчетный период 280 000 руб. Расчетный период отработан не полностью:

- с 15 по 20 июня работник находился в командировке;
- с 28 августа по 10 сентября работник болел;
- в октябре работнику предоставлялись 4 дополнительных дня по уходу за ребенком-инвалидом;
- с 10 ноября по 10 декабря работник находился в основном отпуске.

Задача 9.

В соответствии с трудовым договором для работника склада организации Петрова С.П. установлена простая повременная форма оплаты труда. Петров С.П., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце 2022 года отработал 176 часов. Тарифная ставка составляет 100 руб. за 1 час. Определить сумму заработной платы Петрова С.П. за март 2021 года.

Задача 10.

В соответствии с трудовым договором для слесаря-ремонтника механического цеха организации Власова В.А. установлена повременно-премиальная форма оплаты труда. Размер ежемесячной премии составляет 20 % от фактически начисленной заработной платы. Власов В.А., согласно табелю отработанного времени, в марте месяце 2022 года отработал 176 час. Тарифная ставка составляет 110 руб. за 1 час. Определить сумму заработной платы Власова В.А. за март 2021 года.

Темы рефератов

1. Современные формы и системы оплаты труда в российских компаниях.
2. Мотивация персонала через систему оплаты труда: теория и практика.
3. Минимальный размер оплаты труда и его влияние на рынок труда.
4. Бестарифная система оплаты труда: преимущества и недостатки.
5. Повременная и сдельная оплата труда: сравнительный анализ.
6. Премиальные системы в оплате труда: виды и эффективность.
7. Оплата труда руководителей и специалистов: особенности формирования.
8. Государственная регуляция оплаты труда в России.
9. Индекс потребительских цен и его влияние на оплату труда.
10. Оплата труда в условиях кризиса: антикризисные меры.

11. Система КРІ в оплате труда: механизм внедрения.
12. Дифференциация оплаты труда по регионам России.
13. Компенсационные пакеты и их роль в оплате труда.
14. Оплата труда в государственных учреждениях: специфика и проблемы.
15. Цифровизация процессов оплаты труда: современные тенденции.
16. Оплата труда в малом бизнесе: особенности организации.
17. Социальное партнерство в вопросах оплаты труда.
18. Международные стандарты оплаты труда и их адаптация в России.
19. Оплата труда в инновационной экономике: новые подходы.
20. Гендерный разрыв в оплате труда: причины и пути решения.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (обязательно), кейсовые задания и т.п.)

Итоговое тестирование

1. Форма заработной платы определяет

- a) Способ оценки стоимости рабочей силы
- b) Способ включения налогов и заработной платы в бюджет
- c) Способ расчета вознаграждения за результат работы
- d) Способ расчета повышения жизненного уровня работников

2. Под системой оплаты труда понимают

- a) Оплату труда за каждую единицу продукции или выполненный объем работ
- b) Способ исчисления размера заработной платы, подлежащей выплате работнику по результатам его труда
- c) Установление и описание требований к группировке работ по сложности труда, условиям труда на рабочем месте, интенсивности труда, значимости вида деятельности, группировке работ по названным факторам и количественное выражение каждой установленной группы работ в единицах труда, принятого за эталон
- d) Шкалу совокупности квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов

3. Повременная форма оплаты труда применяется в случае, если

- a) Есть возможность технического нормирования труда
- b) Производственный процесс строго регламентирован
- c) Есть возможность точного учета объемов выполняемых работ

4. Сдельная форма оплаты труда применяется преимущественно на предприятиях

- a) Где преобладает высокая доля машинного времени
- b) С высокой долей ручного труда
- c) Со строго регламентированным технологическим режимом

5. Повременная форма оплаты труда подразделяется на системы

- a) Простая повременная, повременно-премиальная
- b) Повременно-премиальная, аккордная
- c) Аккордная, простая повременная
- d) Тарифная, повременно-премиальная

6. К сдельной форме оплаты труда относятся системы оплаты труда

- a) Простая сдельная, косвенно-сдельная, аккордная, сдельно-прогрессивная
- b) Косвенно-сдельная, тарифная, повременно-премиальная
- c) Аккордная, контрактная, тарифная, простая повременная
- d) Контрактная, повременно-премиальная, бестарифная

7. Повременная заработная плата устанавливает размер вознаграждения за труд в зависимости

- a) От отработанного работником времени
- b) От планируемого рабочего времени за смену, неделю, месяц
- c) От технологического режима работы оборудования
- d) От выполненного объема работ

8. Сдельная форма заработной платы отражает зависимость

- a) Между отработанным временем и объемом выполненных работ
- b) Оплаты труда и объема выпуска продукции (работ, услуг)
- c) Поштучной расценки и спроса на рынке труда
- d) Дневной цены труда и предложения на рынке труда

9. Норма выработки определяется как

- a) Количество времени, требуемое для изготовления единицы изделия (работы, услуги)
- b) Количество изделий (работ, услуг), которое необходимо изготовить при нормируемых условиях за единицу времени (минуту, час, день и т.д.)
- c) Количество обслуживаемых единиц технологического оборудования

10. При сдельно-прогрессивной форме оплаты труда заработок начисляется

- a) По установленным расценкам за каждую единицу произведенной продукции и дополнительной премии за перевыполнение установленных конкретных показателей
- b) По установленным расценкам за каждую единицу производственной нормы, а сверх нормы – по повышенным расценкам
- c) Исходя из ранее согласованного размера оплаты за весь комплекс работ в целом, выполненный в установленный срок

11. Показателем, дающим оценку личного вклада работника при бестарифной системе оплаты труда, является

- a) Норма времени
- b) Коэффициент трудового участия
- c) Тарифный коэффициент
- d) Норма выработки

12. Заработная плата при аккордной системе оплаты труда устанавливается

- a) Заранее за определенный объем работ, который требуется выполнить в установленный срок
- b) Умножением часовой тарифной ставки рабочего на количество отработанных часов

с) Путем умножения количества изготовленной продукции на сдельную расценку

13. Не является методом планирования фонда заработной платы

- a) Укрупненный
- b) Статистический
- c) Метод прямого счета
- d) Рыночный

14. К комплексным системам, позволяющим дифференцировать оплату труда, относятся

a) Тарифная система, система доплат и надбавок, премиальная и контрактная системы

- b) Сдельно-премиальная, повременно-премиальная, тарифная и аккордная
- c) Контрактная, тарифная, повременно-прогрессивная, сдельно-прогрессивная
- d) Тарифная, контрактная, повременно-премиальная, система доплат и надбавок

15. Сдельная форма оплаты труда применяется

- a) При строгой регламентации технологического процесса
- b) При поточном и конвейерном производстве
- c) Если обязанности работника сводятся к наблюдению за технологическим процессом
- d) Если существует возможность технического нормирования труда и необходимость в увеличении выработки

16. Контракт нанимателя с работником заключается

- a) В письменной и устной формах на неопределенный срок
- b) В письменной форме на определенный срок
- c) В устной форме на определенный срок
- d) В устной форме на неопределенный срок

17. Контрактная систем оплаты труда обычно применяется

- a) При необходимости увеличения выработки
- b) Если существует возможность технического нормирования труда
- c) Если существует возможность точного учета выполненных работ
- d) Если на предприятие приглашаются высококвалифицированные работники

18. Характерная особенность контракта – это

- a) Может быть заключен в устной форме
- b) Всегда заключается только в письменной форме и носит срочный характер
- c) Динамический характер

d) Бессрочный характер

19. В состав фонда заработной платы не включаются выплаты

a) За фактически выполненную работу

b) Компенсирующего и стимулирующего характер

c) За неотработанное время

d) Командировочные расходы

20. Источник формирования фонда заработной платы – это

a) Средства на оплату труда, включаемые в состав издержек производства и реализации продукции

b) Прибыль, направляемая на накопление

c) Амортизационные отчисления

d) Взыскания предприятием пени и штрафов с других организаций

21. Гибкая система заработной платы предусматривает

a) Изменение размера заработной платы в зависимости от динамики экономических показателей развития страны

b) Изменение размера заработной платы в зависимости от производительности труда работника

c) Изменение размера заработной платы в зависимости от итога хозяйственной деятельности предприятия

d) Изменение размера заработной платы по отраслям промышленности

22. Тарифная система включает в себя

a) тарифную сводку

b) тарифную сетку

c) тарифно-квалификационные справочники

d) тарифную ставку

e) тарифные коэффициенты

23. Какую оплату труда следует использовать на тех предприятиях, где результаты труда можно измерить, деньги являются мотиватором, система оплаты труда принимается работниками и понятна им?

a) Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты

b) Ставка + надбавка на группу

c) Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы

24. Система стимулирования, где уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности это

- a) оплата за квалификацию
- b) система Скэнлона
- c) система Ракера
- d) система Ипрошер

25. Система оплаты труда, при которой заработная плата начисляется за фактически отработанное время по установленным тарифным ставкам и окладам, это

- a) сдельно-прогрессивной;
- b) сдельно-премиальной;
- c) аккордной;
- d) простой повременной;
- e) сдельно-косвенной.

26. Заработная плата при аккордной системе определяется:

- a) в зависимости от выработки основных рабочих;
- b) в зависимости от выработки работников, которых обслуживают;
- c) размер заработной платы устанавливается на весь объем работы.

27. Элементом тарифной системы оплаты труда является:

- a) премия;
- b) тарифная сетка;
- c) уровень минимальной заработной платы.

28. Выберите сдельно-прогрессивный способ оплаты труда:

- a) расценка устанавливается на весь объем работы на основе действующих норм времени или норм выработки и расценок;
- b) рабочий получает оплату за свой труд по прямым сдельным расценкам за каждую единицу произведенной продукции и отдельно получает премию;
- c) труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм – по повышенным расценкам.

29. Система оплаты труда, при которой заработок работнику начисляется за выполнение всего заранее заданного объема работы:

- a) прямая сдельная;
- b) аккордная;
- c) косвенная сдельная.

30. Что служит основным источником образования фонда оплаты труда на предприятии:

- a) доход от реализации продукции;
- b) доход на капитал;

- с) доход на акции;
- d) дотации государства;
- e) налог на прибыль.

Примерный перечень вопросов для контроля знаний на экзамене

1. Сущность заработной платы как экономической категории.
2. Регулирование отношений по оплате труда на уровне государства.
3. Место предприятий в регулировании отношений по оплате труда.
4. Основные черты рыночного механизма регулирования заработной платы.
5. Особенности и проблемы формирования рыночного механизма оплаты труда в РФ.
6. Понятие тарифной системы оплаты труда.
7. Трансформация тарифной системы в ходе реформирования организации заработной платы в РФ.
8. Разработка внутризаводской тарифной системы.
9. Понятие системы заработной платы.
10. Классификация систем заработной платы.
11. Основная и дополнительная заработная плата.
12. Применение сдельных и повременных систем заработной платы.
13. Поощрительные системы.
14. Премирование за основные результаты работы.
15. Доплаты, надбавки, единовременные премии и вознаграждения.
16. Нормирование труда как элемент организации заработной платы.
17. Новые требования к нормированию труда в современных условиях.
18. Определение и сфера применения «бестарифной» системы оплаты труда.
19. Коэффициенты квалификационного уровня.
20. Коэффициенты трудового участия.
21. Бестарифная система с использованием сводного коэффициента распределения.
22. Особенности применения распределительной модели организации заработной платы на малых предприятиях.
23. Формирование фондов оплаты труда подразделений как элемент организации заработной платы на предприятиях.
24. Варианты формирования фондов оплаты труда структурных подразделений.
25. Формирование единого фонда оплаты труда работников.

26. Раздельное формирование в подразделениях фонда основной оплаты труда работников и поощрительного фонда.
27. Учет требования формирования фондов структурных подразделений при разработке внутрипроизводственных цен.
28. Особенности организации заработной платы управленческого персонала.
29. Особенности организации тарифной оплаты служащих.
30. Особенности оплаты отдельных групп работающих, связанные со спецификой нормирования их труда и методов увязки конечных результатов с оплатой.
31. Издержки на оплату труда и выплаты социального характера как часть издержек работодателя.
32. Основы анализа издержек на оплату труда и выплаты социального характера.
33. Общая характеристика осуществленных работодателем издержек на оплату труда и выплаты социального характера.
34. Анализ расходования средств по основным видам издержек.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные, четко и логически стройно излагает свою позицию, умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, и характеризуются высоким уровнем осознанности, освоенности, обобщенности, самостоятельности и инициативности со стороны обучающегося.
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если обучающийся демонстрирует полное знание программного материала, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, характеризуются осознанностью, но не отличаются обобщенностью и инициативностью.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в неполном объеме, и характеризуются осознанностью, освоенностью, самостоятельностью со стороны обучающегося....
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если обучаемый продемонстрировал: неправильные ответы на

	основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения не сформированы.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.
«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)

Тестовые задания.

1. SMART-методика используется...

- а) для формирования целей проекта;
- б) анализа ближнего окружения;
- в) стратегического анализа;
- г) формирования базового плана проекта.

2. Согласно методике SMART, цель должна быть...

- а) измеримой;
- б) достижимой;
- в) комплексной;

г) конкретной.

3 К основным типам ограничений проекта не относят...

- а) технические;
- б) природно-географические;
- в) личностные;
- г) корпоративные.

4 Проект, связанный с созданием маркетингового отдела на мебельной фабрике, является...

- а) организационным;
- б) экономическим;
- в) техническим;
- г) социальным.

5 Проект организации рекламной кампании торговой фирмы является...

- а) организационным;
- б) техническим;
- в) коммерческим;
- г) социальным.

6. Фазы жизненного цикла проекта – это...

- а) концептуальная фаза, планирование, реализация, завершение;
- б) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;
- в) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
- г) задумка, реализация, подсчет издержек и оплата долгов.

7. Дальнее окружение проекта определяется...

- а) деятельностью конкурентов;
- б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
- в) внешними внекорпоративными факторами;
- г) материнской корпорацией.

8. Ближнее окружение проекта формируется...

- а) деятельностью конкурентов;
- б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
- в) внешними внекорпоративными факторами;
- г) материнской корпорацией.

9. Формирование базового плана проекта в числе прочих включает следующие процессы планирования:

- а) планирование содержания проекта;
- б) планирование расписания;
- в) планирование рекламной кампании будущих результатов проекта;
- г) планирование реагирования на риски.

10. Планирование проекта начинается с процедуры...

- а) анализа и оценки выполнения работ;
- б) определения целей проекта и состава работ;
- в) расчета расписания (определение сроков выполнения работ);
- г) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.

11. Под работой проекта подразумевают...

- а) деятельность по достижению целей проекта;
- б) деятельность участников проекта;
- в) запланированные действия;
- г) минимальный элемент иерархической структуры работ.

12. Разработка календарного плана включает следующие этапы:

- а) определение состава работ по проекту;
- б) определение подрядчиков и поставщиков;
- в) разработку расписания проекта;

г) контроль расписания проекта.

13. Календарное планирование не включает в себя...

а) определение последовательности работ и построение сетевого графика;
б) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта;

в) разработку сметы проекта;

г) формирование расписания проекта.

14. Сетевой график проекта предназначен...

а) для управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;

б) управления материальными затратами;

в) управления конфликтами проектной команды;

г) управления рисками.

15. Менеджер, отвечающий за успешную реализацию всего проекта, – это...

а) руководитель проекта;

б) куратор проекта;

в) инвестор проекта;

г) заказчик проекта.

16. В обязанности руководителя проекта не входит...

а) организация текущего планирования проекта;

б) финансирование проекта;

в) организация работы команды проекта;

г) обеспечение выполнения и завершения проекта.

17. Руководитель проекта...

а) выбирается на общем собрании команды проекта;

б) назначается заказчиком либо инвестором проекта;

в) назначается куратором проекта;

г) назначается любым из внешних стейкхолдеров проекта.

18. Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта, – это...

а) инвесторы проекта;

б) координационный совет;

в) команда проекта;

г) руководитель, куратор и консультанты проекта.

19. Основной структурной единицей исполнителей проекта является...

а) команда проекта;

б) проектный комитет;

в) проектная бригада;

г) общее собрание участников.

20. Члены команды проекта непосредственно подчиняются...

а) руководителю материнской компании;

б) куратору проекта;

в) руководителю проекта;

г) инвестору проекта.

21. Управление командой проекта включает следующие процессы:

а) формирование команды;

б) развитие команды;

в) правление командой;

г) увольнение команды.

22. Организационная структура управления проектом не может быть...

а) функциональной;

б) матричной;

в) стратегической;

г) проектной.

23. Проект отличается от процессной деятельности тем, что...

а) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления;

б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;

в) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;

г) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален он всегда имеет дату начала и окончания.

24. Проект – это ...

а) техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;

б) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели;

в) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов;

г) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.

25. Диаграмма Ганта – это ...

а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются;

б) протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами;

в) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;

г) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта; д) дерево ресурсов проекта;

д) организационная структура команды проекта.

26. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...

а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;

б) направления и основные принципы осуществления проекта;

в) дерево ресурсов проекта;

г) организационная структура команды проекта.

27. Завершающая стадия планирования предметной области проекта

а) анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта;

б) уточнение основных характеристик проекта;

в) анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта;

г) выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов;

д) построение структурной декомпозиции предметной области проекта.

28. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...

а) контроль качества в проекте;

б) формирование отчетов для оценки выполнения качества;

в) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям;

г) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте.

29. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...

- а) формирования концепции проекта;
- б) формирования сводного плана проекта;
- в) осуществления всех запланированных проектных работ;
- г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта.

30. Метод освоенного объема позволяет ...

- а) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта;
- б) оптимизировать сроки выполнения проекта;
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта;
- г) освоить максимальный объем бюджетных средств.

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если задание выполнено на 91-100%;
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если задание выполнено на 81-90%.
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если задание выполнено на 70-80%.
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если задания выполнено менее чем на 70%.

Типовые задания для оценки знаний, умений и навыков, сформированных в рамках изучения дисциплины

Темы эссе

1. Будущее проектного управления: тенденции и перспективы развития.
2. Использование ИИ в проектном управлении.
3. Влияние эффективного управления проектами на успех бизнеса.
4. Сравнительный анализ традиционных и гибких методологий управления проектами.
5. Управление рисками в проектах: стратегии и методы минимизации.
6. Важность коммуникации в проектном управлении: как избежать недопонимания.
7. Проектное управление и инновации: как управлять инновационными проектами.
8. Роль лидерства в успешном завершении проектов.
9. Влияние культурных различий на управление международными проектами.
10. Использование технологий в управлении проектами: преимущества и недостатки.
11. Управление изменениями в проектах: стратегии адаптации к новым условиям.
12. Этика и социальная ответственность в проектном управлении.
13. Оценка эффективности проектного управления: ключевые метрики и показатели.
14. Управление конфликтами в проектной команде: методы разрешения.
15. Проектное управление в условиях неопределенности и кризиса.
16. Влияние проектного управления на корпоративную культуру.
17. Управление качеством в проектах: как обеспечить соответствие стандартам.
18. Психологические аспекты управления проектами: мотивация и вовлеченность команды.
19. Интеграция различных проектов в организации: проблемы и решения.
20. Управление сроками в проектах: методы оптимизации времени.
21. Роль проектного управления в современной организации: преимущества и вызовы.
22. Этапы развития управления проектами в мире.

23. Особенности и основные этапы развития управления проектами в СССР и России.
24. Роль инноваций в успехе управления проектами: анализ ключевых факторов.
25. Управление рисками инновационных проектов: современные подходы и практики

Вопросы к зачету

- 1 Понятие управления проектами
- 2 Стандарты и нормативные акты в управлении проектами.
- 3 Участники проекта
- 4 Фазы реализации проекта
- 5 Жизненный цикл проекта
- 6 Процессы управления проектами
- 7 Инициация проекта.
- 8 Понятие, разработка Устава проекта
- 9 Проектный анализ. Оценка реализуемости проекта
- 10 Управление содержанием проекта. Создание базового плана.
- 11 Состав офиса проекта
- 12 Система взаимоотношений участников проекта
- 13 Организация проектной команды
- 14 Основные аспекты формирования проектной команды
- 15 Структура проектной команды
- 16 Иерархическая структура работ (ИСР)
- 17 Управление работами проекта
- 18 Управление сроками проекта.
- 19 Управление стоимостью проекта.
- 20 Оценка стоимости «сверху вниз», «снизу вверх»
- 21 Оценка жизнеспособности и реализуемости проекта
- 22 Маркетинговое обеспечение проекта
- 23 Состав проектной документации. Порядок разработки
- 24 Технико-экономическое обоснование проекта
- 25 Бизнес-план и его особенности
- 26 Сметное и календарное планирование.
- 27 Бюджетирование проекта.
- 28 Цель и содержание контроля проекта
- 29 Мониторинг работ и анализ результатов
- 30 Управление изменениями. Методы контроля стоимости проекта.
- 31 Управление качеством проекта.
- 32 Стандарты качества проектов.
- 33 Управление трудовыми ресурсами проекта.
- 34 Управление коммуникациями проекта
- 35 Управление контактами и поставками.
- 36 Применение логистики в реализации проектов.
- 37 Автоматизация проектных работ. Анализ программного обеспечения для управления проектами.
- 38 Сетевые графики. Графики Ганта.
39. Диаграмма причинно-следственных связей Исикавы. Контрольные карты Шухарта. Цикл Деминга, принцип Шухарта-Деминга. Диаграммы зависимостей. Гистограмма. Диаграмма Парето.
- 40 Управление рисками проекта.
- 41 Планирование управления рисками.
- 42 Сущность и виды проектных рисков.
- 43 Информационные технологии управления проектами.
- 44 Государственная и общественная экологическая экспертиза проектов



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов

1. Нормативно-правовые основы кадрового делопроизводства в организации.
2. Система кадровой документации в организации.
3. Трудовой договор как основной кадровый документ.
4. Документальное оформление приема на работу.
5. Организация ведения личных дел работников.
6. Документы кадрового учета и их значение в управлении персоналом.
7. Документальное оформление переводов и перемещений работников.
8. Документальное оформление увольнения работников.
9. Электронный кадровый документооборот в современных организациях.
10. Защита персональных данных работников при ведении кадровой документации.

Кейсовые задания

Кейс 1. Оформление приема сотрудника на работу

В компанию ООО «Альфа-Трейд» принимается новый сотрудник на должность специалиста по подбору персонала.

Компания активно расширяет HR-подразделение и планирует принять несколько новых сотрудников.

При приеме работника кадровая служба должна обеспечить правильное оформление трудовых отношений в соответствии с требованиями трудового законодательства.

В кадровую службу поступили следующие документы кандидата:

- паспорт
- диплом о высшем образовании
- СНИЛС
- заявление о приеме на работу

Сотрудник принимается на работу с испытательным сроком 3 месяца.

Задания:

1. Определите перечень кадровых документов, которые необходимо оформить при приеме сотрудника на работу.
2. Определите порядок оформления трудового договора и приказа о приеме на работу.
3. Укажите документы, которые должны быть включены в личное дело работника.

Кейс 2. Документальное оформление перевода работника

В компании АО «Инновационные технологии» сотрудник отдела маркетинга переводится на должность ведущего специалиста по маркетингу.

Причина перевода — расширение функциональных обязанностей сотрудника.

При переводе необходимо внести изменения в условия трудового договора.

Задания

1. Определите кадровые документы, которые необходимо оформить при переводе сотрудника.
2. Определите структуру дополнительного соглашения к трудовому договору.
3. Укажите порядок оформления приказа о переводе.

Кейс 3. Ошибки в кадровой документации

В компании ООО «Стратегия развития» при проверке кадровой документации были выявлены следующие нарушения:

- трудовой договор с сотрудником был подписан спустя неделю после фактического выхода на работу
- приказ о приеме на работу был оформлен без указания даты начала работы
- личная карточка работника заполнена не полностью

Проверка проводилась государственной инспекцией труда.

Задания

1. Определите ошибки, допущенные при оформлении кадровых документов.
2. Укажите возможные правовые последствия для работодателя.
3. Предложите меры по устранению выявленных нарушений.

Кейс 4. Документальное оформление увольнения сотрудника

В компании ООО «Бизнес-Сервис» сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию.

Дата подачи заявления — 10 марта, предполагаемая дата увольнения — 24 марта.

Кадровая служба должна оформить увольнение в соответствии с требованиями законодательства.

Задания

1. Определите порядок документального оформления увольнения работника.
2. Составьте перечень кадровых документов, оформляемых при увольнении.
3. Укажите документы, которые работодатель обязан выдать сотруднику в день увольнения.

Кейс 5. Организация кадрового документооборота

В компании ООО «Сфера услуг» работает 250 сотрудников.

Кадровая служба состоит из 2 специалистов по кадрам.

В процессе работы возникли следующие проблемы:

- документы хранятся в разных папках без единой системы
- отсутствует регистрация приказов по личному составу
- часть документов хранится в электронном виде без резервного копирования

Руководство компании поручило кадровой службе разработать систему кадрового документооборота.

Задания

1. Определите основные проблемы организации кадрового документооборота в компании.
2. Предложите структуру системы хранения кадровых документов.
3. Определите меры по организации электронного кадрового документооборота.

Задания для практических занятий

Тема 1. Нормативно-правовые основы документационного обеспечения управления персоналом

1. Анализ нормативно-правовой базы кадрового делопроизводства.

Определить основные нормативные акты, регулирующие кадровое делопроизводство в организации (Трудовой кодекс РФ, федеральные законы, подзаконные акты, локальные нормативные акты работодателя). Систематизировать их по уровням регулирования.

Результат: таблица нормативных актов с указанием их функций и сферы применения.

2. Анализ локальных нормативных актов организации.

Определить перечень локальных нормативных актов, регулирующих работу с персоналом (правила внутреннего трудового распорядка, положения о персональных данных, положения о премировании и др.).

Результат: перечень локальных актов организации + схема их применения в системе управления персоналом.

Тема 2. Система кадровой документации организации

1. Классификация кадровых документов организации.

Систематизировать кадровые документы по группам:

- документы по оформлению трудовых отношений
- документы кадрового учета
- документы по движению персонала
- документы по управлению персоналом.

Результат: схема классификации кадровых документов организации.

2. Разработка структуры кадровой документации организации.

Определить перечень кадровых документов, которые должны использоваться в организации с численностью персонала 150 человек.

Результат: структура системы кадровой документации организации.

Тема 3. Документы при приеме на работу и оформлении трудовых отношений

1. Подготовка проекта трудового договора.

Разработать структуру трудового договора для должности специалиста по персоналу с учетом требований трудового законодательства.

Результат: структура трудового договора + перечень обязательных условий.

2. Разработка комплекта документов при приеме на работу.

Определить перечень документов, необходимых для оформления приема сотрудника на работу, и порядок их подготовки.

Результат: схема оформления приема сотрудника на работу + перечень кадровых документов.

Тема 4. Документы кадрового учета и ведение личных дел работников

1. Формирование личного дела работника.

Определить перечень документов, включаемых в личное дело сотрудника организации.

Результат: структура личного дела работника + перечень документов.

2. Заполнение личной карточки работника.

Определить структуру личной карточки работника и порядок заполнения основных разделов документа.

Результат: заполненный пример личной карточки работника.

Тема 5. Документационное обеспечение процессов управления персоналом

1. Документальное оформление дисциплинарного взыскания.

Разработать порядок оформления дисциплинарного взыскания сотруднику организации.

Результат: схема оформления дисциплинарного взыскания + перечень кадровых документов.

2. Подготовка документов по обучению и развитию персонала.

Определить перечень документов, используемых при организации обучения сотрудников (приказ, план обучения, отчет).

Результат: комплект документов для организации обучения персонала.

Тема 6. Документальное оформление изменения условий труда и кадровых перемещений

1. Документальное оформление перевода сотрудника.

Определить порядок оформления перевода работника на другую должность внутри организации.

Результат: схема оформления перевода сотрудника + перечень документов.

2. Подготовка дополнительного соглашения к трудовому договору.

Разработать структуру дополнительного соглашения при изменении условий труда сотрудника.

Результат: структура дополнительного соглашения.

Тема 7. Документы при прекращении трудовых отношений

1. Разработка алгоритма оформления увольнения работника.

Определить порядок действий кадровой службы при увольнении сотрудника по собственному желанию.

Результат: алгоритм документального оформления увольнения.

2. Анализ ошибок при оформлении увольнения работников.

Рассмотреть примеры ошибок кадрового делопроизводства при увольнении сотрудников и определить способы их предотвращения.

Результат: перечень типичных ошибок и рекомендации по их предотвращению.

Тема 8. Кадровый документооборот и электронное кадровое делопроизводство

1. Разработка схемы кадрового документооборота организации.

Определить этапы движения кадровых документов в организации (создание, регистрация, исполнение, хранение).

Результат: схема кадрового документооборота организации.

2. Анализ системы электронного кадрового документооборота.

Определить преимущества и риски использования электронного документооборота в кадровой службе организации.

Результат: таблица преимуществ и рисков электронного кадрового документооборота.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Оценка «отлично» выставляется, если студент активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы преподавателя в соответствии с планом практического занятия и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы и законодательства, способен выразить собственное отношение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументированно излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы, правильно выполняет учебные задачи.

«хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется при условии: студент активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, студент обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, четко выраженное отношение студента к фактам и событиям.
«удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, когда студент в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, отвечает только по вызову преподавателя, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала.
«неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, когда студент обнаружил несостоятельность осветить вопрос вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Тест

- Какой нормативный акт является основным документом, регулирующим трудовые отношения в Российской Федерации?
 А) Гражданский кодекс РФ
В) Трудовой кодекс РФ
 С) Налоговый кодекс РФ
- Какой документ является основным при оформлении трудовых отношений между работником и работодателем?
 А) Приказ о приеме на работу
В) Трудовой договор
 С) Личная карточка работника
- Какой документ оформляется работодателем при приеме работника на работу?
 А) Служебная записка
В) Приказ о приеме на работу
 С) Табель учета рабочего времени
- Что относится к кадровым документам организации?
 А) Финансовая отчетность
В) Приказы по личному составу
 С) Налоговые декларации
- Какой документ содержит основные персональные данные работника и сведения о его трудовой деятельности в организации?
 А) Трудовой договор
В) Личная карточка работника
 С) Должностная инструкция

6. Что относится к локальным нормативным актам организации?
- А) Конституция РФ
 - В) Правила внутреннего трудового распорядка**
 - С) Налоговый кодекс РФ
7. Какой документ оформляется при изменении условий трудового договора?
- А) Новый трудовой договор
 - В) Дополнительное соглашение к трудовому договору**
 - С) Служебная записка
8. Какой документ используется для учета рабочего времени работников?
- А) График отпусков
 - В) Табель учета рабочего времени**
 - С) Личная карточка работника
9. Какой документ оформляется при переводе работника на другую должность?
- А) Заявление работника
 - В) Приказ о переводе**
 - С) Табель учета рабочего времени
10. Какой документ оформляется при увольнении работника?
- А) Служебная записка
 - В) Приказ об увольнении**
 - С) Должностная инструкция
11. Что включает в себя личное дело работника?
- А) Финансовые документы организации
 - В) Документы, связанные с трудовой деятельностью работника**
 - С) Налоговую отчетность
12. Кто несет ответственность за организацию кадрового делопроизводства в организации?
- А) Бухгалтерия
 - В) Кадровая служба**
 - С) Отдел маркетинга
13. Какой документ подтверждает факт ознакомления работника с локальными нормативными актами организации?
- А) Табель учета рабочего времени
 - В) Лист ознакомления работника**
 - С) Должностная инструкция
14. Какой документ содержит сведения о должностных обязанностях работника?
- А) Трудовой договор
 - В) Должностная инструкция**
 - С) Табель учета рабочего времени
15. Какой документ оформляется для направления сотрудника в командировку?

- А) Личная карточка работника
В) Приказ о направлении в командировку
С) Трудовой договор

16. Что относится к задачам кадрового документооборота?

- А) Формирование налоговой отчетности
В) Регистрация, хранение и обработка кадровых документов
С) Управление финансовыми потоками

17. Что является важным требованием при работе с кадровыми документами?

- А) Использование устных распоряжений
В) Соблюдение требований законодательства и конфиденциальности персональных данных
С) Устное согласование документов

18. Что представляет собой электронный кадровый документооборот?

- А) Хранение документов только в бумажной форме
В) Использование информационных систем для создания, хранения и обработки кадровых документов
С) Передачу документов только по электронной почте

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если студент набрал 18–20 баллов (90–100% верных ответов)
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент набрал 15–17 баллов (75–89% верных ответов).
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 12–14 баллов (60–74% верных ответов)
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент набрал 0–11 баллов (менее 60% верных ответов)



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Часть 1. Семинарские и практические занятия и задания для выполнения самостоятельной работы

Тема. Роль контроллинга в системе управления персоналом.

Вопросы для обсуждения

1. Функции контроллинга персонала: планирование, контроль, координация.
2. Роль контроллинга персонала в подготовке информации для принятия обоснованных управленческих решений в системе управления персоналом.
3. Основные этапы контроллинга персонала.

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте схему осуществления контроллинга персонала в определенной последовательности.
2. Объясните и изложите в письменном виде основные причины появления контроллинга на современных предприятиях.
3. Основные понятия системы управления персоналом находят применение и в контроллинге персонала. Дополните таблицу 1, обращая внимание на применение методологии контроллинга в привязке к основным функциональным элементам управления персоналом.

Таблица 1

Применение методологии контроллинга в привязке к основным функциональным элементам управления персоналом

Функциональные элементы	Дополнения к существующим понятиям и методам
Характеристика персонала	
Подбор персонала	
Планирование численности	
Расстановка персонала	
Аттестация	
Оценка индивидуальных результатов	
Оплата труда	

-
4. Приведите перечень видов контроллинга персонала по следующим классификационным признакам: а) по степени развития; б) по виду измерения; в) по объекту и/или по времени.

Тема. Классификация объектов контроллинга и затраты на содержание персонала

Вопросы для обсуждения

1. Классификация затрат на содержание персонала относительно поставленных задач.
2. Классификация затрат на содержание персонала по статьям затрат.
3. Структура затрат на содержание персонала.
4. Постоянные и переменные затраты на содержание персонала.

Контрольные вопросы

1. По каким критериям классифицируются затраты на содержание персонала?
2. Как классифицируются затраты на персонал для целей управления?
3. Как классифицируются затраты на персонал для определения себестоимости?
4. В чем заключается значение группировки затрат по степени их регулирования?
5. Как различаются затраты на персонал с позиции: а) государства; б) предприятия; в) работника?
6. Как подразделяются затраты на персонал по целевому назначению?
7. Как подразделяются затраты на персонал по времени возмещения?
8. Какие виды затрат включают расходы на рабочую силу на стадии потребления?
10. Какие показатели используются при оценке расходов на рабочую силу?

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте характеристику основным факторам, влияющим на затраты по содержанию персонала.
2. Приведите перечень выплат, входящих в состав прямой зарплаты согласно международной классификации стоимости труда.
3. Структура затрат работодателей на рабочую силу по методологии Федеральной службы государственной статистики включает: расходы на оплату труда (ФЗП); выплаты социального характера; расходы, не относящиеся к ФЗП и выплатам социального характера. Дайте более детальный перечень (расшифровку) этих расходов.
4. Затраты на содержание персонала с точки зрения технологии управления персоналом включают: издержки по найму, адаптации, профессиональной ориентации, развитию и повышению квалификации, увольнению работников. Составьте расшифровку перечисленных расходов в письменной форме.

Тема. Управленческий учет как основа контроллинга персонала

Вопросы для обсуждения

1. Классификация методов управленческого учета.
2. Использование методов управленческого учета в системе контроллинга персонала.
3. Определение контрольно-критической точки (точки безубыточности).

Практические задания

Задание 1. Определите критический объем производства, если цена реализации – 6 рублей, переменные затрат на единицу – 4 рубля, из них, трудовые -3 рубля, постоянные затраты за период – 100 рублей:

Задание 2. Компания планирует начать производство новой продукции, которая может производиться капиталоемким или трудоемким способом. Метод производства не влияет на качество продукции. Имеются следующие данные о производственных затратах этими способами (таблица 1).

Таблица 1

Производственные затраты компании на новую продукцию

Показатели	Капиталоемкий способ	Трудоемкий способ
Сырье	50руб	56руб
Прямые трудовые затраты	(0.5 чел. – час. по 120руб) 60руб	(0.8 чел. – час. по 90руб) 72 руб
Переменные обще-производственные расходы	(0.5 чел.-час. по 60) 30руб	(0.8 чел.-час. по 60) 48руб
Дополнительные постоянные обще-производственные расходы	244руб	132руб

Отдел исследования рынка предполагает установить цену реализации – 480 руб за единицу. Предполагают, что коммерческие расходы за год составят 350руб плюс 20 руб на каждую реализованную единицу, независимо от способа производства.

Требуется:

1. Рассчитать критическую точку в единицах продукции за год, если компания использует: а) капиталоемкий способ; б) трудоемкий способ производства
2. Определить объем единиц реализации продукции за год, при котором для компании не было бы различий в способах производства.
3. Менеджер компании хочет определить, какой способ производства использовать. Объяснить обстоятельства, при которой компания использовала бы каждый из этих

производственных способов. Определить производственные факторы, которые компания должна учитывать при выборе капиталоемкого или трудоемкого способа производства.

Задание 3. Компания находится перед выбором двух видов производств: а) трудоемкое производство; б) фондоёмкомкое производство. Конкретные диапазоны производимой продукции приведены в таблице.

Таблица

Конкретные диапазоны производимой продукции компании

Показатели	Трудоемкое производство	Фондоёмкое производство
Цена реализации за ед. изделия, руб.	35	35
Удельные переменные затраты в руб.	20	15
Возможный объем реализуемых изделий, шт.	8000	15000
Общая маржинальная прибыль, руб.	120000	300000
Общие постоянные расходы, руб.	50000	130000
Общая чистая прибыль до налогообложения, руб.	70000	170000
Прибыльность, в %	33,3	47,9

Определить точку безубыточности (или контрольно-критические точки) производства при разных вариантах производства.

Контрольные вопросы

1. Какова роль управленческого учета в системе контроллинга персонала?
2. Какова связь управленческого учета и контроллинга персонала?
3. Что такое центры ответственности и центры затрат?
4. Как классифицируются методы управленческого учета и используются в системе контроллинга?
5. Какова роль управленческого учета в принятии управленческих решений в сфере управления персоналом?
6. В чем отличие методов учета полных затрат на основе суммы покрытия?

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте оценку методам управленческого учета для решения задач контроллинга персонала. При этом укажите достоинства и недостатки каждого ме-тода.
2. Основой контроллинга персонала на предприятии выступает управленческий учет. Выявите сходство и отличие понятий «Управленческий учет» и «Контроллинг» исходя из целей и задач, а также выполняемых функций кон-троллингом персонала и управленческого учета.
3. Оцените роль управленческого учета в подготовке информации в контроллинге персонала при принятии решений по оптимизации соотношения «за-траты (трудозатраты) – прибыль».
4. Проставьте в таблице 3 категории (безвозвратные, инкременные, переменные, постоянные, полупеременные, полупостоянные, регулируемые, нерегулируемые, вмененные), к которым можно отнести следующие затраты:

Таблица 3

Перечень затрат

Наименование расходов	Категории затрат
Сумма амортизации оргтехники отдела работы по кадрам	
Заработная плата зам. директора по кадрам	
Плата за рекламу на радио по набору кадров	
Содержание сторожевой охраны	
Канцтовары, использованные отделом по управлению кадрами	
Стоимость выданной спецодежды рабочим	
Стоимость приобретенной лицензии за вид дея-тельности	
Затраты на научные исследования и разработки	

Тема. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала

Вопросы для обсуждения

1. Бюджет на содержание персонала.
2. Характеристика положительных и отрицательных аспектов методов бюджетирования на содержание персонала.
3. Структура и статьи затрат бюджета на содержание персонала .
- 4.Контроль бюджета.

Практические задания

Задание 1. Выпускается два вида продукции: платья - 6000 шт, костюмы - 1000 шт. Затраты рабочего времени на 1-цу продукции: платья – 4 н.-час, костюмы – 6 н.-час. Часовая тарифная ставка производственных рабочих в час составляет - 40 руб. Определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.

Задание 2. Предприятие выпускает диваны 2210 ед., кресла 1660 ед., кровати 1100 ед. Трудоемкость единицы изделия в швейном цехе составляет: диваны -20 чел.-час., кресла- 15 чел.-час., кровати -10 чел.-час., в сборочном цехе: диваны -16 чел.-час., кресла- 12 чел.-час., кровати - 8 чел.-час. Стоимость 1 чел.-часа в рублях составляет: в швейном цехе – диваны -15, кресла - 10, кровати- 5; в сборочном цехе - диваны - 30, кресла - 30, кровати- 20. Требуется определить прямые затраты труда в целом по производству и прямые затраты на оплату труда на одно изделие.

Задание 3. Производственная программа предприятия по изготовлению изделий распределена по кварталам следующим образом: 1 квартал -1220 шт.; 2 квартал -1390 шт.; 3 квартал -1320 шт.; 4 квартал- 1510 шт. Трудоемкость прямых затрат на единицу изделия составляет 7 час., часовая оплата труда-40 руб. в час. Определите бюджет прямых затрат по зарплате на бюджетный год с разбивкой по кварталам.

Контрольные вопросы

1. Что такое бюджетирование?
2. Каковы основные цели и задачи бюджетирования?
3. Какова процедура планирования расходов по содержанию персонала?
4. Какие методы бюджетирования используются в контроллинге персонала?
5. Каковы достоинства и недостатки методов бюджетирования ?
6. Какие основные функции выполняет система бюджетирования в контроллинге персонала?
7. Как определяется бюджет прямых затрат?
8. Из чего состоит бюджет расходов на содержание персонала?
9. Каковы основные особенности технологии разработки бюджета расходов на персонал?
10. В какой последовательности разрабатывается бюджет на содержание персонала? Приведете технологию разработки бюджета на персонал в определенной последовательности.
11. Какие этапы включает процесс разработки бюджета затрат на содержание персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте следующие форматы кадрового планирования:
 - «Привлечение нового персонала» исходя из следующих параметров: а) отдел, должность, количество; б) срок найма; в) затраты на подбор; г) затраты на оборудование рабочего места;
 - «Увольнения и перемещения» исходя из следующих параметров: а) Ф.И.О., занимаемая должность; б) размер зарплаты и компенсация; в) сроки увольнения или перемещения;
 - «Обучение и развитие персонала по следующим параметрам: а) перечень сотрудников; б) тема и форма обучения; в) продолжительность и сроки обучения; г) стоимость обучения; д) командировочные расходы.
2. Составьте форматы кадрового планирования «Фонд оплаты труда» и

«Социальные программы организации». Определите основные параметры данного формата кадрового планирования.

3. При составление бюджета на содержание персонала используются следующие методы бюджетирования: жесткий, гибкий, скользящий, от достигнутого, с нулевого базиса и с проработкой дополнительных вариантов. Дайте характеристику этим методам и укажите их положительные и отрицательные аспекты. Заполните таблицу.

Таблица

Характеристика методов бюджетирования

Методы бюджетирования		
	Аспекты методов	Положительные
Жесткий	Отрицательные	
Гибкий		
Скользящий		
От достигнутого		
С нулевого базиса		

Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов

Тема. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала

Вопросы для обсуждения

1. Методика расчета отклонений на содержание персонала.
2. Классификация отклонений по фонду оплаты труда, по ставке заработной плате, по объему выпуска.
3. Анализ нормативной себестоимости продукции по трудозатратам.
4. Отклонения фактически затраченного труда от нормативного.

Практические задания

Задание 1. Цех предприятия по выпуску керамики производит два вида продукции. В цехе 50 производственных рабочих работают по 40 ч в неделю. Нормативная ставка затрат по заработной плате изделия А составляет 2 руб. за единицу и изделия Б – 3 руб. за единицу.

Нормативная ставка цеха за час работы составляет 0,60 руб. Сверхурочная работа оплачивается в пределах первых двух часов в полуторном размере, оплата простоев – в размере 2/3 ставки за час работы.

В течение трех месяцев получены следующие результаты (см. таблицу).

Таблица

Показатели цеха по выпуску продукции

Показатели	Месяц		
	I	II	III
Выпуск продукции, тыс.шт.:			
А	30,0	30,5	40,0
Б	20, 0	19,5	20,5
Заработная плата производственных рабочих, тыс.руб.	131,7	123,8	159,6
Производственное время, отработанное основными производственными рабочими, час.	200 000	198 000	236 000
Время, за которое оплачено производственным рабочим, час:			
основное	190 000	180 000	206 000
сверхурочное	5 000	3 000	10 000
простои	5 000	15 000	20 000

Рассчитайте:

- 1) отклонения по трудозатратам во втором и третьем и третьем месяце относительно первого месяца; относительно нормативной величины в первом, втором, третьем месяце. Прокомментируйте общие отклонения, и их влияние на величину прибыли;
- 2) отклонения по ставке заработной платы, ее увеличения, оплаты простоев и сверхурочных работ;
- 3) коэффициенты производительности (или эффективности) за каждый месяц и прокомментируйте их;
- 4) отклонения по производительности. Укажите возможные причины возникновения этих отклонений. Определите, в какой степени отклонения, рассчитанные отклонения по производительности труда отражают влияние на прибыль.

Задание 2. Цех выпускает изделие А. Объем выпуска был запланирован 150 ед. при трудоемкости изделия 400 нормо-час. Часовая тарифная ставка составила 7 руб. В отчетном периоде объем продукции составил 200 ед., часовая тарифная ставка - 8 руб. за единицу, а трудоемкость снизилась на 12,5%. Определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по фонду оплаты труда, вызванные по следующим факторам: по объему выпуска, по ставке зарплаты и за счет снижения трудоемкости выпускаемой продукции.

Задание 3. В цехе выпускается изделие Б. Объем производства по плану – ед. ; трудоемкость изделия составляет 800 нормо-час. за единицу. В отчетном периоде изготовлена продукции – 950 ед. Часовая тарифная

ставка по плану -8 руб., а в отчетном -9 руб. В отчетном периоде произошло снижение трудоемкости и составило -700 нормо-час. Определить общие отклонения по зар-плате основных рабочих и отклонения по ФОТ, которые образовались за счет влияния отдельных факторов.

Задание 4. Затраты труда по бюджету на производство единицы продукции 8 часов при часовой ставке 10 руб. За бюджетный период фактически изготовлено 2000 штук продукции. Фактические затраты труда 9,5 часов по ставке 9 руб. Определить отклонения плановой заработной платы от фактической заработной платы: а) общее отклонение по оплате труда; б) отклонение по часовой ставке; в) отклонение по количеству часов.

Задание 5. Нормативная трудоемкость единицы изделия составляет 5 часов, бюджетная ставка переменных накладных расходов 20 руб. на одно изделие. Фактические переменные накладные расходы 22000 руб. Фактическая общая трудоемкость всех изделий составляет 5000 час. Произведено 800 шт. изделий. Определить: а) отклонения по затратам; б) отклонения бюджетных данных по фактическим часам в сопоставлении с нормативными часами; в) отклонения бюджетных от фактических расходов.

Контрольные вопросы

1. Какие виды анализа вы знаете? Назовите основные методы анализа, используемые в контроллинге персонала.
2. Каким образом осуществляется факторный анализ отклонений фактических результатов от плана на содержание персонала?
3. Каковы показатели эффективности управления затратами на персонал?
4. В чем сущность методов оптимизации затрат на персонал?
5. Какие методы анализа исполнения бюджета используются на современных предприятиях?
6. Как классифицируются затраты на персонал с целью контроля и регулирования расходов на персонал?
7. Как можно определить влияние изменения производительности труда на отклонение бюджета на оплату труда?
8. Как можно определить влияние изменения ставок заработной платы на отклонение бюджета на оплату труда?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите алгоритм проведения факторного анализа отклонений фактических результатов от плана на содержание персонала. Приведите математические формулы выявления общих отклонений и отклонений по отдельным факторам: ставке заработной платы; трудоемкости; изменения объема производства и производительности труда.
2. Покажите значение функционально-стоимостного анализа в системе контроллинга персонала. Функционально-стоимостной анализ в системе кон-троллинга персонала включает, как известно, семь этапов. Опишите их в письменной форме.

Тема. Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Опережающий контроллинг и принятие управленческих решений в контроллинге персонала.
2. Критерии принятия управленческих решений. Контрольно-критические точки.
3. Методы анализа затрат на содержание персонала.
4. Выработка рекомендаций для принятия управленческих решений в контроллинге персонала.

Контрольные вопросы

1. Какие методы принятия управленческих решений используются в контроллинге персонала?
2. Какие основные виды анализа осуществляются в рамках системы контроллинга персонала?
3. Как определяется точка безубыточности с учетом трудозатрат?
4. В чем состоит опережающий характер контроллинга?
5. Какими причинами могут вызываться отклонения фактических результатов от плана на заработную плату?
6. В чем заключается смысл требования «адекватность контроллинга поставленным целям организации, уровням руководства, личностным профессиональным качествам руководителей»?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите особенности методов принятия управленческих решений в сфере управления персоналом.
2. Назовите основные виды анализа, осуществляемые в рамках системы контроллинга персонала. Опишите методику их проведения.
3. Подготовьте кроссворд, включающий терминологию по темам: «Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала» и «Опережающий контроллинг и обратная связь в управлении персоналом».

Тема. Контроль персонала и обратная связь в управлении персоналом

Вопросы для обсуждения

1. Этапы и методы контроля персоналом.
2. Обратная связь как инструмент контроля со стороны субъекта управления за поведением объекта управления.
3. Субъекты контроля: органы управления, государство, профсоюзы, работодатель, хозяйственные руководители.
4. Основные требования к организации системы контроля управления персоналом.

Практические задания

Задание 1. Определить качество набранных работников исходя из следующих данных: процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года составляет 35%, процент новых работников - 85 %. Усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками составляет – 80%.

Задание 2. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации служебного продвижения, повышения квалификации необходимо проводить оценку результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные качества, уровень квалификации, сложность работ и результаты труда.

Постановка задачи:

1. Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
2. Рассчитать оценку уровня квалификации работников.
3. Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
4. Рассчитать оценку результатов труда.
5. Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками; способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице ниже.

По итогам комплексной оценки разработать предложения по:

- премированию лучших сотрудников;
- изменению уровня должностных окладов;
- должностному продвижению работников;
- улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
- повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Таблица

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга

№ п/п	Должность, Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества							Уровень образования	Стаж работы по специальности, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		3	4	5	6	7	8	9			11	12	13
1	Нач.отд. Иванов	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Выс.	12		1,25	1,0	1,25
2	Гл. спец. Ларин	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Выс.	18		1,0	1,25	1,25
3	Вед. спец. Воронин	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Выс.	10		1,25	1,25	1,0
4	Спец. Сушков	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Выс.	7		1,0	1,25	1,0
5	Спец. Зимина	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Выс.	6		1,25	1,0	1,0
6	Спец. Сахарова	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	н/в.	3		1,0	1,0	0,75
7	Спец. Алексеев	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	н/в.	3		1,25	0,75	1,0
8.	Спец. Зуев	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Ср./сп.	2		1,0	0,75	1,0

Контрольные вопросы

1. Как осуществляется контроль за деятельностью персонала?
2. В чем заключается обратная связь в управлении персоналом?
3. Как вы понимаете оценку результатов деятельности персонала как прямое продолжение функции контроля?

Какие виды контроля используется в организации?

5. Какие основные факторы влияют на управленческий контроль персонала?
6. Как вы считаете, нужен ли тотальный контроль за деятельностью персонала?
7. Чем отличается внутренний контроль персонала от внешнего?

Задания для самостоятельной работы

1. Оценка результата работы сотрудника может проводиться на основе стандарта продуктивности труда специалиста. Стандарт включает несколько разделов. Опишите содержание каждого раздела.
2. Компетентность как комплексный показатель состоит из структурных элементов и применяется для оценки результатов работы на основе стандарта труда специалиста. Дайте перечень этих элементов и их краткую характеристику.
3. Считается, что оценка персонала является прямым продолжением процесса контроля. Обоснуйте данное утверждение.
4. Опишите систему контроля в реальном и опережающем времени.

Тема . Аудит персонала как разновидность управленческого аудита

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и основные задачи аудита персонала.
2. Основные виды аудита персонала.
3. Основные подходы к аудиту персонала.
4. Основные направления аудита персонала.

Контрольные вопросы

1. Каково место аудита в системе управления персоналом?
2. Какую цель преследует управленческий аудит?
3. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?
4. Что является объектом аудита персонала?
5. В чем заключаются сущность, цели и основные задачи аудита персонала?
6. Какие основные направления (сферы), параметры и объекты аудита персонала вы знаете?
7. Каковы области аудита персонала?
8. Для чего проводится аудит персонала?
9. Что является предметом аудита персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Составьте вопросник для оценки деятельности службы управления персоналом.
2. Опишите возможности применения и использования современных технических средств и специализированных программ автоматизации аудиторской деятельности в целом и аудита персонала в частности.

Вопросы для обсуждения

1. Методика и алгоритм проведения аудита персонала.
2. Этапы аудиторской проверки персонала.
3. Аудит по функциям управления персоналом.
4. Обобщение результатов аудита персонала и их оформление.

Практические задания

Задание 1. Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организации провести индивидуально-групповую диагностику трудового коллектива отдела. Цели диагностики, которые определены договором «заказчика» и «исполните-ля»: а) оценка индивидуального потенциала сотрудников; б) выявление и диагностика зон социально-психологической нестабильности. При этом основные методы, применяемые аудитором: а) индивидуальной психологической диагно-стики; б) групповой функциональной диагностики. При применении названных методов, какие психологические тесты и методы оценки персонала вы использовали бы?

Задание 2. Провести оценку экономической эффективности аудиторской проверки. Сумма текущих затрат (затраты на обеспечение аудита: размножение анкет, проведение анкетирования) – 5 тыс. руб. Размер предотвращенного убытка в связи с условиями труда – 150 тыс. руб.; предотвращение возможных штрафных санкций за несоблюдение требований техники безопасности – 50 тыс. руб. иные возможные суммы затрат 130 тыс. руб. Оплата аудиторских услуг – 150 тыс.руб. Рассчитать коэффициент эффективности аудиторской проверки.

Задание 3. Перед организацией стоит цель – раскрытие потенциала системы эффективной мотивации, выявление возможностей эффективного управления персоналом. Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организации провести аудит организации оплаты труда рабочих, осуществляющих техническое обслуживание и ремонт оборудования. Ниже (табл. 7) приводится перечень вопросов, которые выполняются общим аудитом (бухгалтерской и финансовой деятельности) и аудитом персонала, причем, перечень составлен в свободной последовательности. Выберите из них те вопросы, которые непосредственно относятся к аудиту персонала.

Таблица

Перечень предлагаемых вопросов предприятия-заказчика для аудиторской
организации

№ п/п	Перечень вопросов
1	Ограничение условий аудита контролем правильности расчетов с пер- соналом по оплате труда.
2	Включение в письмо-обязательство диспозитивной нормы, изменяющей масштаб проверки до полноформатного аудита «эффективности управ- ления персоналом».
3	Аудит учета труда и заработной платы исходя из действующей системы оплаты труда.
4	Определение эффективности системы стимулирования труда.
5	Оказание консультативной помощи в форме управленческого консуль- тирования.
6	Оценка организации труда и выявление резервов повышения произво

	дительности труда.
7	Проверка правильности аналитического учета по видам начислений и удержаний.
8	Проведение методического правового сопровождения в случае разработки и внедрения новых программных продуктов.
9	Проведение аттестации рабочих мест и условий труда.
10	Аудиторская проверка правильности начисления и уплаты налогов, рас- четов с персоналом по заработной плате
11	Аудит соответствия ряда процедур, связанных внутренним контролем по трудовым отношениям

Задание 4. Определение эффективности обучения персонала

Исходные данные. В связи с расширением дилерской сети фирма «Росна» провела обучение персонала в количестве 10 человек. Затраты на обучение одного специалиста в области маркетинга – 10 тыс. руб. Продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, пять лет. Стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 15 тыс. руб.

Постановка задачи:

1. Определите, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников.
2. Рассчитайте эффект воздействия программы на производительность труда

Задание 5. Структура аудиторского заключения включает несколько разделов. Например, в разделе «Мнение аудитора» содержится вывод аудитора о результатах проведенных проверок. Ниже в качестве примера приводится положительное аудиторское заключение.

Мы полагаем, что проведенный аудит дает достаточные основания для выражения нашего мнения о достоверности во всех существенных отношениях документов по организации стимулирования труда персонала (об исполнении во всех существенных отношениях администрацией ОАО «Уран» требований трудового законодательства РФ в части нормирования и оплаты труда, о соответствии во всех существенных отношениях технологии организации оплаты труда законодательству РФ, об экономическом и социально обоснованном во всех существенных отношениях соответствии уровня и динамики оплаты труда показателям эффективности труда персонала).

Модифицируйте аудиторское заключение, если в ходе проведенного аудита персонала выявлены следующие нарушения: нарушение порядка определения и учета трудовых показателей; их несоответствие правовым, социально-экономическим, психологическим, психофизиологическим аспектам анализируемых процессов, обстоятельств, событий.

Контрольные вопросы

1. Какими основными инструментариями проводится аудит персонала?
2. В чем заключается суть предварительной диагностики в аудите персонала?
3. Какими методами осуществляется анализ и синтез информации?
4. Как аудит персонала способствует совершенствованию системы управления организацией?
5. Как осуществляется обратная связь в ходе аудита персонала?
6. Какие основные источники информации существуют в аудите персонала?
7. В чем суть предварительной диагностики сферы управления персоналом?
8. Какова последовательность операций в аудите персонала?
9. Из каких этапов состоит аудиторская проверка персонала?
10. На каких организационных уровнях проводится аудит персонала?
11. Какова последовательность проведения аудита увольнения персонала?

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите содержание аудиторского заключения.
2. Опишите методику и алгоритм проведения аудита персонала.
3. Дайте возможную форму аудиторского заключения по аудиту вознаграждения персонала.

Тема. Взаимосвязь контроллинга, аудита и мониторинга персонала

Вопросы для обсуждения

1. Роль, цели и задачи экспертной диагностики в управлении персоналом.
2. Учетные и внеучетные источники информации для экспертной диагностики.
3. Методы экспертной диагностики управления персоналом.
4. Диагностическая модель.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются роль и место экспертной диагностики в управлении персоналом?
2. Каковы цели и задачи экспертной диагностики управления персоналом?
3. Какие методы экспертной диагностики используются в контроллинге персонала?
4. Каковы основные источники информации для экспертной диагностики.
5. Что означает понятие «обнаружение узких мест» в экспертной диагностике персонала?

Вопросы для самостоятельной работы

Опишите диагностическую модель управления персоналом. Приведите схему модели.

Вопросы для обсуждения

1. Социально-трудовой мониторинг.
2. Анализ и контроллинг затрат на содержание персонала.
3. Оценка эффективности аудита, контроллинга и мониторинга в сфере управления персоналом.

Практические задания

Задание 1. Задача «Мониторинг персонала и проведение диагностики состояния работы с персоналом»

Постановка задачи: произвести диагностику состояния работы с персоналом; проанализировать уровень работы с персоналом на основе расчетов совокупности показателей, произвести анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике и на основе проведенного анализа сформулировать выводы и рекомендации для администрации организации.

Для выполнения задания приводятся исходные данные.

Исходные данные включают следующие показатели, характеризующие персонал организации и работу с ним.

Показатели за отчетный год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6714 чел, в том числе:
 - общая численность рабочих -5067чел.;
 - численность рабочих по каждому тарифному разряду: П разр. -760; – III разр. – 1600; 1У разр – 1300; У разр.- 1225; У1 разр.- 182 чел.
 - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием -3726 чел. с неполным средним, полным средним – 1341 чел;
 - общая численность специалистов – 1500 чел.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами- 1515 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1480.
3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел., из них должностей высшего руководства – 14 чел.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями -3 чел.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1784 (человеко–дней).
6. Общий фонд рабочего времени 894240 (человеко–дней).
7. Число уволенных по собственному желанию – 350 чел.
8. Число уволенных по инициативе администрации – 17 чел.
9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 115 чел.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 200 чел.
11. Число резервируемых должностей – 120 чел.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва – 52 чел.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 60 чел.

Показатели за предыдущий год.

1. Общая численность работающих на предприятии – 6700 чел, в том числе:
 - общая численность рабочих -5060 чел.;
 - численность рабочих по каждому тарифному разряду: II разр. 758; – III разр. – 1619; IV разр – 1299 – V разр.- 1224; VI разр.- 160 чел.
 - численность рабочих со средним специальным и высшим образованием -3721 чел. с неполным средним, полным средним – 1339 чел;
 - общая численность специалистов – 1443 чел.
2. Общее число должностей, требующих замещения специалистами- 1500 чел., из них - число должностей, замещенных специалистами требуемого профиля - 1477.
3. Общее число должностей руководящего состава – 54 чел. и из них должностей высшего руководства – 14 чел.
4. Число руководителей, которые, по мнению высшего руководства, не справляются со своими обязанностями -5 чел.
5. Потери рабочего времени по причине нарушения трудовой дисциплины 1754 (человеко–дней).
6. Общий фонд рабочего времени 882230 (человеко–дней).
7. Число уволенных по собственному желанию – 330 чел.
8. Число уволенных по инициативе администрации – 7 чел.
9. Число работников, обращавшихся к администрации с жалобами на плохие условия и организацию труда, недостаточную зарплату, грубость непосредственных начальников и т.п. – 95 чел.
10. Численность персонала, состоящего в резерве на замещение более высокой должности – 210 чел.
11. Число резервируемых должностей – 119 чел.
12. Численность персонала, назначенного на более высокие должности из состава резерва –35чел.
13. Численность персонала, назначенного и принятого на резервируемые должности – 45 чел.

Методические указания. Задание выполняется в три этапа: первый этап

— расчет показателей уровня работы с персоналом; второй этап — анализ значений показателей на определенный момент времени и в динамике, сравнение их с нормативными значениями; третий этап — формирование выводов и рекомендаций для администрации организации. Например, опираясь на выводы из анализа показателей квалификационного уровня, можно рекомендовать администрации обратить внимание на снижение квалификационного уровня рабочих высших разрядов и руководителей. Следует выявить и устранить причины этих нежелательных изменений.

При выполнении первого этапа рассчитываются следующие группы показателей:

1. Показатели, отражающие структуру и состав персонала рабочих, специалистов и руководителей и их динамику.
2. Показатели, отражающие стабильность трудового коллектива.
3. Показатели, отражающие работу службы персонала по обеспечению перспектив профессионального и должностного роста (карьеры) персонала.

Квалификационный уровень рабочих кадров в целом:

- квалификационный уровень рабочих высших разрядов на должностях,

требующих среднего специального образования;

- образовательный уровень рабочих кадров.
- квалификационный уровень специалистов
- квалификационный уровень руководителей.

Состояние трудовой дисциплины - текучесть персонала.

Показатели третьей группы:

- изменение качественного состава персонала специалистов за отчетный период.
- изменение качественного состава руководящего персонала за отчетный период.
- укомплектованность резерва персонала для замещения вышестоящих должностей.

По результатам анализа заполните таблицу.

Таблица

Фактические данные на конец прошлого года и конец отчетного года и
нормативные значения показателей

№№ групп и наимено- вание показателей	Показатели			Отклонения от нор- мы за	
	Норма	Пред.год	Отч.год	Пред.год	Отч.год
1	2	3	4	5	6

Контрольные вопросы

1. Какие информационные потоки на предприятии в системе контроллинга персонала используются?
2. Что такое мониторинг социально-трудовой сферы?
3. Из каких разделов состоит мониторинг персонала организации?
4. По каким параметрам осуществляется мониторинг персонала?
5. Что означает следующий вид аудита персонала – аудит соответствия?
6. По каким параметрам определяется эффективность аудита и контроллинга персонала?

Вопросы для самостоятельной работы

1. Для определения эффективности проводимых мероприятий аудита, контроллинга и мониторинга в социально-трудовой сфере можно использовать метод текущей стоимости, основанной на определении чистого дисконтированного дохода, как показателя интегрального экономического эффекта, рентабельности, позволяющий оценить внутреннюю рентабельность мероприятий, предназначенный для определения срока окупаемости инвестиций. Приведете их.
2. Опишите основные факторы эффективности аудита, контроллинга и мониторинга в социально-трудовой сфере и укажите формулы частных показателей, характеризующих эффект от реализации мер рекомендуемым (предоставляемым) аудитом и контроллингом персонала.
3. Осуществление мониторинга в социально-трудовой сфере предполагает необходимость сбора и обработки широкого комплекса информации: а) техникоэкономической; б) социально-экономической; в) социологической. Дайте им подробнейшее описание.
4. Программа проведения социально-трудового мониторинга применительно к отдельным организациям включает: а) карту предприятия; б) блоки статической социально-экономической информации; в) анкету «Труд в вашей жизни». Дайте описание перечисленных разделов в письменной форме.

Задания для выполнения индивидуальной работы

Тема. Управленческий учет как основа контроллинга персонала

Условие задания

Открытое акционерное общество «Контелит» производит холодильное оборудование. Для выпуска каждого вида холодильного оборудования приобретаются двигатели разных типов. При инвентаризации на складе были обнаружены определенное количество двигателей типа А по цене, указанной в таблице 1 в руб. за шт., которые использовались для изготовления морозильных камер «Морозко». Но эти камеры уже сняты с производства ОАО «Контелит».

Двигатели типа А могут быть доработаны и переделаны в двигатели типа В, которые применяются для выпуска холодильных камер «Миниаква», пользующихся повышенным спросом. Доработка двигателей типа А потребует дополнительных затрат: оплата труда работников; накладные расходы (цена приобретения двигателей типа В на стороне указана в таблице 1). Еще один вариант использования двигателей типа А: разборка на запчасти. Их реально продать по рыночной стоимости. При этом работникам, занимающимся разборкой двигателей необходимо оплатить.

Выберите оптимальное решение и поясните ваш выбор.

Исходные данные для выполнения задания приводятся в следующей таблице (см. табл.).

Таблица

Исходные данные для выполнения задания

№	Цена	при-	Остаток	Цена	Варианты использования двигателей типа А

вар	обретения двигателя типа В на стороне, руб.	двигателе й типа А на складе, шт.	двигателе й за ед., руб.	Дополнительные за- траты на доработку		Разборка двигателя типа А на запчасти и их распродажа	
				оплата труда, руб.	накладные расходы, руб.	Стоимость рас- продажи запча- стей, руб.	Стоимость тру- да при раз- борке, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2600	100	1 500	70 000	55 000	170 000	45 000
2	2600	110	1510	70 100	55 100	170 000	45 100
3	2600	120	1520	70 200	55 200	170 200	45 200
4	2600	130	1530	70 300	55 300	170 200	45 300
5	2600	140	1540	70 400	55 400	170 400	45 400
6	2650	150	1550	70 500	55 500	170400	45 500
7	2650	105	1500	70 000	55 000	160000	45 100
8	2650	110	1500	70 100	54 900	160000	45 200
9	2650	115	1510	70 200	54 800	160500	45 300
10	2650	120	1510	70 300	54 700	160500	45 400
11	2700	125	1520	70 400	54 600	160750	45 500
12	2700	130	1520	70 500	55 000	160750	45 600
13	2700	135	1530	70 600	55 200	160000	45 700
14	2700	140	1530	70 700	55 300	160000	45 800
15	2700	145	1540	70 800	55 400	160500	45 900
16	2800	150	1540	70 900	55 500	160750	46 000
17	2800	155	1550	71 000	55 600	160750	47 000
18	2800	160	1560	71 100	55 700	170000	48 000
19	2800	165	1570	71 200	55 800	170000	44 000
20	2800	170	1580	71 300	55 900	171000	43 000

Индивидуальная работа 2

Тема. Бюджетирование как инструмент контроллинга персонала

Условие задания1.

В цехе выпускается два вида продукции А и Б. Количество выпускаемой продукции, затраты рабочего времени на единицу продукции, часовая тарифная ставка производственных рабочих приводятся в таблице.

Постановка задачи: по данным таблицы определить бюджет прямых затрат труда в стоимостном выражении.

Таблица .

Исходные данные

№ вар	Количество выпускаемой продукции, шт.		Затраты рабочего времени на единицу продукции, нормо/час		Часовая тарифная ставка производственных рабочих руб.	
	А	Б	А	Б	А	Б
1	2	3	4	5	6	7
1	3000	1500	4	5	22,22	24,57

2	3100	1550	5	6	21,83	24,17
3	3200	1600	7	6	24,83	21,12
4	3300	1650	4	5	24,17	24,45
5	3400	1700	7	6	21,12	24,50
6	3500	1750	4	6	22,22	24,50
7	3600	1800	5	7	24,24	20,88
8	3700	1850	4	6	21,12	24,53
9	3800	1900	5	7	24,16	24,23
10	3900	2000	4	6	20,88	24,56
11	4000	2100	4	7	21,45	23,56
12	3150	2150	7	5	22,75	22,56
13	3250	2200	6	4	22,25	24,12
14	3350	2250	7	5	23,35	22,45
15	3450	2300	6	4	23,34	21,35
16	3550	2400	7	5	20,32	22,45
17	3650	2450	6	7	22,45	24,19
18	3750	2500	5	7	23,45	23,45
19	3850	2550	4	7	22,45	24,32
20	3950	2600	7	4	23,67	21,44

Задание 2.

Предприятие-заказчик предлагает аудиторской организации провести индивидуально-групповую диагностику трудового коллектива отдела. Цели диагностики, которые определены договором «заказчика» и «исполните ля»: а) оценка индивидуального потенциала сотрудников; б) выявление и диагностика зон социально-психологической нестабильности. При этом основные методы, применяемые аудитором: а) индивидуальной психологической диагностики; б) групповой функциональной диагностики. При применении названных методов, какие психологические тесты и методы оценки персонала вы использовали бы?

Задание 3. Провести оценку экономической эффективности аудиторской проверки. Сумма текущих затрат (затраты на обеспечение аудита: размножение анкет, проведение анкетирования) – 5 тыс. руб. Размер предотвращенного убытка в связи с условиями труда – 150 тыс. руб.; предотвращение возможных штрафных санкций за несоблюдение требований техники безопасности – 50 тыс. руб. иные возможные суммы затрат 130 тыс. руб. Оплата аудиторских услуг – 150 тыс.руб. Рассчитать коэффициент эффективности аудиторской проверки.

Индивидуальная работа 3

Тема. Методы анализа отклонений фактических результатов от плановых на содержание персонала

Условие задания

В цехе выпускается изделие А. Объем производства, трудоемкость изделия за единицу, часовая тарифная ставка по плану и в отчетном периоде приводятся в таблице.

По данным таблицы определить общие отклонения по зарплате основных рабочих и отклонения по фонду оплаты труда, вызванные следующими факторами: по объему выпуска, по ставке зарплат и за счет изменения трудоемкости выпускаемой продукции.

Таблица

Исходные данные

№ вар.	Объем продукции, шт.		Трудоемкость изделий, нормо-час.		Часовая тарифная ставка, руб.	
	план	отчет	план	отчет	план	отчет
1	2	3	4	5	6	7
1	450	600	1200	1050	8,0	9,0
2	420	560	1120	980	7,0	8,0
3	390	520	1040	910	7,0	8,25
4	360	480	960	840	8,0	9,0
5	330	440	880	770	7,0	9,25
6	400	460	1120	980	7,0	8,0
7	450	600	1040	910	7,5	8,5
8	500	580	960	840	7,75	8,75
9	550	700	880	770	8,0	8,5
10	600	800	1200	1050	8,25	8,75
11	570	760	1120	980	8,5	9,0
12	540	720	1040	910	7,0	8,5
13	510	680	960	840	8,5	9,0
14	480	640	880	770	6,5	7,0
15	390	440	480	420	6,75	7,25
16	360	410	440	335	6,5	7,5
17	330	380	520	435	6,75	7,5
18	300	350	560	490	6,5	8,0
19	270	320	480	420	6,75	7,5
20	150	200	440	335	7,0	8,0

Индивидуальная работа 4

Тема. Контроль персонала и обратная связь в управлении персоналом

Условие задания

В ОАО «Комплексконтроль» к переменным расходам относятся прямые материальные затраты и затраты по оплате труда рабочих. Укрупненные данные об исполнении бюджета по заработной плате основных производственных рабочих представлены в таблице 5.

Исходя из приведенных данных в таблице 5 заполните таблицу 4

Таблица 4

Отчет об исполнении бюджета по статье «Зарплата основных производственных рабочих»

№ п/п	Показатель	Датчик СТ-1		Датчик ИД-2	
		По плану	Фактиче- ски	По плану	Факти- чески
1	Затраты рабочего времени на единицу продукции, час				

2	Ставка заработной платы, руб. / час				
3	Затраты по оплате труда на единицу продукции, руб., (стр.1х стр.2)				
4	Объем производства, шт.				
5	Затраты по оплате труда, руб., (стр. 3 х стр.4)				

Данные таблицы позволяют определить влияние изменения производительности труда, ставок заработной платы на отклонение бюджета по затратам на оплату труда.

Постановка задачи: определить отклонение бюджета по затратам на оплату труда обусловленные изменениями производительности труда и изменениями ставок заработной платы.

Таблица

Исходные данные

№ вар.	Изделие	Объем, шт		Трудоемкость единицы продукции, чел/ч		Ставка заработной платы, руб./час.	
		план	факт	план	факт	план	факт
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Датчик СТ-1	560	542	16,5	15,0	50	70
	Датчик ИД-2	240	361	16,0	14,0	50	70
2	Датчик СТ- 1	565	547	15,5	14,0	55	70
	Датчик ИД-2	245	366	16,0	13,5	55	70
3	Датчик СТ-1	570	552	17,0	15,5	55	65
	Датчик ИД-2	250	371	16,0	14,0	55	65
4	Датчик СТ-1	575	557	15,5	13,5	50	65
	Датчик ИД-2	255	376	17,0	16,0	50	65
5	Датчик СТ-1	580	567	17,0	15,5	60	70
	Датчик ИД-2	260	381	16,0	14,0	60	70
6	Датчик СТ-1	585	572	17,0	15,5	60	65
	Датчик ИД-2	265	386	15,0	14,0	60	65
7	Датчик СТ-1	590	577	15,5	14,0	55	60
	Датчик ИД-2	270	381	16,5	14,0	55	60
8	Датчик СТ-1	595	582	17,0	15,5	50	65
	Датчик ИД-2	275	396	16,0	14,5	50	65
9	Датчик СТ-1	600	587	17,0	15,0	55	70
	Датчик ИД-2	280	401	17,0	15,5	55	70
10	Датчик СТ-1	650	620	16,0	14,5	55	65
	Датчик ИД-2	300	350	15,0	14,0	55	65
11	Датчик СТ-1	750	710	15,5	14,0	50	70
	Датчик ИД-2	320	370	16,5	15,0	50	70
12	Датчик СТ-1	800	750	16,5	14,0	60	70
	Датчик ИД-2	350	420	17,0	14,5	60	70
13	Датчик СТ-1	850	790	17,0	15,5	60	65
	Датчик ИД-2	380	450	16,0	15,0	60	65
14	Датчик СТ-1	900	850	16,0	14,5	55	60
	Датчик ИД-2	400	460	17,0	16,0	55	60
15	Датчик СТ-1	950	870	17,0	15,0	55	65
	Датчик ИД-2	420	470	17,0	14,0	55	65

16	Датчик СТ-1	1000	950	16,0	14,5	50	65
	Датчик ИД-2	450	490	15,0	14,5	50	65
17	Датчик СТ-1	1050	1030	17,0	16,5	50	55
	Датчик ИД-2	500	560	17,0	16,0	50	55
18	Датчик СТ-1	1100	1050	16,0	14,5	55	70
	Датчик ИД-2	550	590	15,0	14,5	55	70
19	Датчик СТ-1	1150	1100	16,0	14,5	60	70
	Датчик ИД-2	570	630	15,0	14,0	60	70
20	Датчик СТ-1	1200	1150	17,0	15,5	50	70
	Датчик ИД-2	600	650	16,0	14,5	50	70

Вопросы к экзамену:

1. Что является объектом аудита?
2. Дайте характеристику организации как системе.
3. Дайте определение следующим понятиям: аудит, аудиторская деятельность, контроль, ревизия.
В чем их сходство и различия?
4. Что означает слово «аудитор»? Кто может быть аудитором?
5. Почему возникла потребность в институте аудита в России?
6. Каковы основные принципы аудита и какими нормативными документами аудитор должен руководствоваться в своей работе?
7. Что такое «аудиторские стандарты»? Обязан ли аудитор в своей деятельности придерживаться требований российских и международных стандартов?
8. Каковы виды работ и задачи внутреннего аудита?
9. Назовите возможные направления аудита.
10. Какие вопросы должен исследовать аудитор в процессе проверки? Кто определяет перечень вопросов?
11. Для чего проводится государственный аудит?
12. В чем особенность управленческого аудита? В каких формах он проводится?
13. Какую цель преследует управленческий аудит? Перечислите основные задачи управленческого аудита.
14. Что является объектом управленческого аудита?
15. Опишите порядок привлечения аудитора к проверке.
16. Как контролируется качество работы аудиторской фирмы?
17. Как аудит способствует совершенствованию системы управления организацией?
18. Назовите основные источники информации в управленческом аудите.
19. Перечислите инструменты сбора информации.
20. Какими методами осуществляется анализ и синтез информации?
21. Опишите содержание аудиторского заключения.
22. В чем заключается риск неэффективности управленческого аудита?
23. Что представляет собой трудовой потенциал организации?
24. Дайте подробное толкование термина «кадровая политика».
25. С какими проблемами в области кадровой политики больше сталкиваются организации: с внешними или с внутренними? Почему?
26. В чем суть управления персоналом?
27. В чем особенности диагностики кадровой работы?
28. Для чего проводится аудит персонала? Что является объектом, предметом аудита персонала?
29. На каких организационных уровнях проводится аудит персонала?
30. Каковы области аудита персонала?
31. Назовите основные исследовательские подходы к аудиту.
32. Какими инструментами проводится аудит персонала?

33. Какова последовательность операций в аудите персонала?
34. В чем суть предварительной диагностики?
35. Что должно содержаться в аудиторском заключении?
36. Охарактеризуйте основные направления анализа трудовых показателей предприятия.
37. Назовите показатели, по которым осуществляется анализ численности, структуры и движения трудовых ресурсов.
38. Какие показатели характеризуют трудовой потенциал персонала?
39. Что представляет собой баланс движения кадров?
40. Из чего состоит баланс рабочего времени?
41. Как осуществляется анализ производительности труда?
42. Что в себя включает анализ расходов средств на оплату труда?
43. Назовите цели и задачи аудита рабочих мест.
44. Кратко охарактеризуйте основные этапы аудита рабочих мест.
45. Назовите цели и задачи аудита найма.
46. Перечислите показатели, по которым может быть произведена оценка функции подбора кадров.
47. Назовите категории затрат, связанные с наймом персонала.
48. Назовите цели и задачи аудита увольнений.
49. Какие факторы влияют на увольнение по собственному желанию работника?
50. Назовите основные причины ухода работников по собственному желанию в России.
51. Назовите цели и задачи аудита вознаграждений.
52. Как схематично выглядит структура вознаграждений?
53. В чем сущность метода классификации рабочих мест, действующих на предприятии?
54. Охарактеризуйте основные факторы, по отношению к которым аудитор анализирует структуру заработной платы.
55. Назовите цели и задачи аудита условий труда, безопасности и здоровья.
56. Перечислите и охарактеризуйте основные причины возникновения несчастных случаев на производстве.
57. Что представляет собой метод самодиагностики рабочих мест?
58. Перечислите этапы проведения аудита условий труда, безопасности и здоровья.
59. Назовите цели и задачи аудита работы служб управления персоналом.
60. Какие направления деятельности служб управления персоналом можно выделить?
61. Назовите основные критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом.
62. Что такое контроллинг? Какую цель он преследует?
63. По каким критериям осуществляется классификация контроллинга?
64. Кратко опишите технологию контроллинга.
65. По каким классификационным признакам рассматривают издержки, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала?
66. Охарактеризуйте два подхода к измерению затрат на персонал.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно/Незачтено	Обучаемый продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения не сформированы.
Удовлетворительно/зачтено	Обучаемый продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на

	поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение основной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в неполном объеме, и характеризуются осознанностью, освоенностью, самостоятельностью со стороны обучающегося.
Хорошо/зачтено	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он демонстрирует полное знание программного материала, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, характеризуются осознанностью, но не отличаются обобщенностью и инициативностью.
Отлично/зачтено	Обучаемый продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные, четко и логически стройно излагает свою позицию, умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Учебные действия и умения сформированы в полном объеме, и характеризуются высоким уровнем осознанности, освоенности, обобщенности, самостоятельности и инициативности со стороны обучающегося.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Студент демонстрирует глубокое понимание теоретических положений стратегического менеджмента, свободно использует понятийный аппарат, аргументированно анализирует стратегические ситуации, устанавливает связи между этапами стратегического процесса и корректно применяет инструменты стратегического анализа. Ответы логичны, самостоятельны и содержат обоснованные выводы.
«хорошо»	Студент в целом верно раскрывает содержание темы, понимает основные категории и инструменты стратегического менеджмента, способен анализировать ситуацию и формулировать выводы, однако допускает отдельные неточности, недостаточно глубоко обосновывает отдельные положения или не полностью раскрывает взаимосвязи между ними.
«удовлетворительно»	Студент воспроизводит основные положения дисциплины фрагментарно, знает отдельные понятия и подходы, но испытывает затруднения при их систематизации и применении к анализу стратегических ситуаций. В ответе присутствуют упрощения, неполнота и отдельные содержательные ошибки.
«неудовлетворительно»	Студент не владеет базовыми положениями дисциплины, путает ключевые понятия, не умеет использовать инструменты стратегического анализа и не способен применить знания к разбору учебной ситуации.

Вопросы по итогам изучения тем

Тема 1. Стратегический менеджмент: сущность, задачи, место в системе управления

- Что понимается под стратегическим менеджментом и чем он отличается от оперативного управления?
- Почему стратегия рассматривается как долгосрочное направление развития организации?
- Каковы основные задачи стратегического менеджмента?
- Какие уровни стратегии выделяются в организации?
- Почему стратегический менеджмент связан с неопределенностью внешней среды?

Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации

- Какие параметры внешней среды имеют стратегическое значение для организации?
- В чем состоит аналитическая логика PEST-анализа?
- Почему анализ отрасли и конкуренции важен при разработке стратегии?
- Как стратегические риски связаны с динамикой внешней среды?
- Какие ограничения имеет анализ внешней среды?

Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды

- Что включает анализ внутренней среды организации?
- Как соотносятся ресурсы, компетенции и конкурентные преимущества?
- Почему не все сильные стороны организации являются стратегически значимыми?
- Как используется SWOT-анализ в стратегическом менеджменте?
- Как связаны внутренняя диагностика и выбор стратегии?

Тема 4. Миссия, видение, стратегические цели

- Чем различаются миссия, видение и стратегические цели организации?
- Какие требования предъявляются к качеству стратегических целей?
- Почему ошибки в формулировании миссии влияют на качество стратегии?
- Как стратегические цели связаны с ресурсными ограничениями?
- Каким образом цели задают логику стратегического выбора?

Тема 5. Стратегические альтернативы и выбор стратегии

- Что понимается под стратегической альтернативой?
- Какие факторы учитываются при выборе стратегии организации?
- В чем особенности стратегий роста, стабилизации и сокращения?
- Почему стратегия не может оцениваться вне контекста внешней и внутренней среды?
- Как связаны корпоративная, конкурентная и функциональная стратегии?

Тема 6. Конкурентные стратегии организации

- В чем состоит логика конкурентных стратегий по М. Портеру?
- Как различаются лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование?
- Почему смешение конкурентных стратегий может снижать результативность?
- Какие организационные предпосылки необходимы для реализации конкурентной стратегии?
- Как человеческие ресурсы поддерживают конкурентную позицию организации?

Тема 7. Реализация стратегии и стратегические изменения

- Почему реализация стратегии является самостоятельной управленческой задачей?
- Какова роль организационной структуры и корпоративной культуры в реализации стратегии?
- С какими видами сопротивления сталкивается организация при стратегических изменениях?
- Каковы ключевые условия стратегической согласованности подразделений?
- Почему неудача стратегии часто связана не с выбором, а с реализацией?

Тема 8. Стратегический контроль и роль персонала в стратегическом управлении

- Что понимается под стратегическим контролем?
- Какие показатели позволяют оценивать реализацию стратегии?
- Чем стратегический контроль отличается от текущего контроля?
- Почему персонал рассматривается как фактор стратегической устойчивости организации?
- Как HR-функция может участвовать в стратегическом менеджменте организации?

Примеры заданий для практических занятий

1. Стратегическая диагностика организации

Провести экспресс-анализ внешней и внутренней среды условной организации; выделить факторы, которые имеют стратегическое значение; сформулировать вывод о стратегической позиции организации.

2. Формулирование миссии и стратегических целей

Сравнить несколько вариантов миссии организации, выявить их сильные и слабые стороны, предложить собственную формулировку миссии и систему стратегических целей.

3. SWOT-анализ

Построить матрицу SWOT для организации и показать, какие стратегические решения могут быть выведены из сочетания факторов.

4. Выбор стратегической альтернативы

На основе описания рыночной ситуации определить возможные стратегические альтернативы и обосновать выбор наиболее целесообразной стратегии.

5. Анализ конкурентной стратегии

Определить, какую конкурентную стратегию реализует организация, выявить риски и необходимые организационные условия для ее поддержания.

6. Реализация стратегии

Проанализировать причины разрыва между выбранной стратегией и фактическими действиями организации; предложить меры по повышению управляемости реализации стратегии.

7. Стратегические изменения и персонал

Оценить роль организационной культуры, лидерства и работы с персоналом в поддержке стратегических изменений; предложить управленческие решения по снижению сопротивления изменениям.

Темы докладов к практическим занятиям

- Стратегический менеджмент как особый тип управления организацией.
- Эволюция подходов к стратегическому менеджменту.
- Внешняя среда организации как объект стратегического анализа.
- PEST-анализ как инструмент стратегической диагностики.
- Анализ отрасли и конкуренции в стратегическом менеджменте.
- Ресурсный подход к объяснению конкурентных преимуществ организации.
- SWOT-анализ: возможности и ограничения применения.
- Миссия и видение организации как основа стратегического выбора.
- Стратегические цели: требования к формулированию и согласованию.
- Стратегии роста, стабилизации и сокращения: сравнительный анализ.
- Конкурентные стратегии М. Портера и условия их применения.
- Роль организационной структуры в реализации стратегии.
- Корпоративная культура как фактор стратегических изменений.
- Стратегический контроль и показатели реализации стратегии.
- Роль персонала и HR-функции в стратегическом менеджменте организации.

Темы рефератов (самостоятельная работа студентов)

- Сущность и содержание стратегического менеджмента в современной организации.
- Стратегический менеджмент и стратегическое планирование: соотношение понятий.
- Методологические подходы к анализу внешней среды организации.
- Отраслевой анализ как инструмент стратегического выбора.
- Внутренний потенциал организации и его стратегическая оценка.
- Конкурентные преимущества организации: источники и механизмы формирования.
- Миссия организации и ее управленческое значение.
- Стратегические цели и критерии их качества.
- Стратегические альтернативы развития организации.
- Конкурентные стратегии и ограничения их реализации.
- Реализация стратегии как проблема организационного развития.
- Стратегические изменения и сопротивление персонала.
- Стратегический контроль в системе управления организацией.
- Человеческие ресурсы как фактор реализации стратегии.
- Связь стратегии организации и функциональных стратегий управления персоналом.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины (тестовые задания, практико-ориентированные вопросы и т.п.)

Вопросы к зачету

1. Сущность стратегического менеджмента и его место в системе управления организацией.
2. Отличия стратегического и оперативного управления.
3. Основные этапы стратегического процесса.
4. Стратегический анализ внешней среды: цели и инструменты.
5. PEST-анализ и его возможности в стратегической диагностике.
6. Анализ отрасли и конкуренции как основа стратегических решений.
7. Стратегический анализ внутренней среды организации.
8. Ресурсы, компетенции и конкурентные преимущества организации.
9. SWOT-анализ: логика построения и интерпретации результатов.
10. Миссия, видение и стратегические цели организации.
11. Требования к формулированию стратегических целей.
12. Стратегические альтернативы развития организации.
13. Стратегии роста, стабилизации и сокращения.
14. Конкурентные стратегии организации.
15. Условия реализации конкурентной стратегии.
16. Реализация стратегии: основные управленческие проблемы.
17. Организационная структура и корпоративная культура в реализации стратегии.
18. Стратегические изменения и сопротивление им.
19. Стратегический контроль и оценка реализации стратегии.
20. Роль персонала и HR-функции в стратегическом менеджменте организации.

Практико-ориентированные задания к зачету

Кейс 1. Выбор стратегии

Организация работает на насыщенном рынке, темпы роста продаж снижаются, а конкуренция усиливается. Какие факторы необходимо проанализировать перед выбором стратегии и какие стратегические альтернативы могут рассматриваться?

Кейс 2. Разрыв между стратегией и реализацией

Руководство сформулировало стратегию роста, однако подразделения продолжают действовать по прежней логике. Какие причины такого разрыва возможны и какие меры могут повысить реализуемость стратегии?

Кейс 3. Изменение внешней среды

На рынок выходит новый крупный конкурент, а государственное регулирование отрасли становится жестче. Как должна быть организована стратегическая реакция компании на эти изменения?

Кейс 4. Слабая миссия и неясные цели

У организации есть формальная миссия, но сотрудники не понимают ее смысла, а стратегические цели расплывчаты. Как это влияет на качество стратегического управления и что следует пересмотреть?

Кейс 5. Конкурентная стратегия

Компания стремится одновременно быть самой дешевой и самой уникальной на рынке, но ее результаты ухудшаются. В чем может состоять стратегическая проблема и как ее интерпретировать?

Кейс 6. Стратегические изменения и персонал

Руководство запускает стратегическую трансформацию, но сотрудники демонстрируют сопротивление. Какие причины сопротивления возможны и какую роль играет работа с персоналом?

Кейс 7. Стратегический контроль

Организация реализует стратегию расширения, но не имеет понятной системы контроля. Какие показатели и контрольные точки целесообразно использовать?

Кейс 8. Роль HR в стратегии

Компания меняет стратегическую модель бизнеса. В каких направлениях HR-функция должна поддержать реализацию новой стратегии?

Оценка	Критерии оценивания
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студент освоил основные положения дисциплины, понимает логику стратегического процесса, владеет базовым понятийным аппаратом и способен применять знания при анализе стратегических ситуаций и решении учебных задач.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студент не освоил основные положения дисциплины, не различает ключевые понятия стратегического менеджмента и не способен применять знания при анализе учебных ситуаций.

Тестовые задания для промежуточной аттестации

1. Стратегический менеджмент отличается от оперативного управления прежде всего тем, что он ориентирован на:

А. текущее распределение ежедневных задач между сотрудниками

- В. поддержание стабильности повторяющихся процедур без учета изменений среды
- С. долгосрочное направление развития организации и ее позицию во внешней среде**
- Д. оформление текущих управленческих решений в виде регламентов
2. Стратегический анализ внешней среды проводится главным образом для того, чтобы:
- А. зафиксировать внутренние административные правила организации
- В. выявить факторы, способные повлиять на долгосрочную устойчивость и развитие организации**
- С. заменить анализ внутренней среды организации
- Д. определить только объем текущих расходов подразделений
3. PEST-анализ используется прежде всего для оценки:
- А. структуры затрат организации по центрам ответственности
- В. политических, экономических, социальных и технологических факторов среды**
- С. индивидуальной результативности руководителей
- Д. исключительно конкурентных преимуществ товара
4. Если организация обладает ресурсом, который ценен, редок и трудно воспроизводим конкурентами, это позволяет говорить прежде всего о:
- А. наличии формально закрепленной миссии
- В. наличии потенциального источника устойчивого конкурентного преимущества**
- С. необходимости стратегии сокращения
- Д. преобладании оперативного управления над стратегическим
5. SWOT-анализ ценен в стратегическом менеджменте главным образом потому, что позволяет:
- А. свести стратегический выбор только к внутренним оценкам руководства
- В. формально перечислить факты без последующей интерпретации
- С. соотнести внешние возможности и угрозы с внутренними сильными и слабыми сторонами организации**
- Д. заменить все остальные методы стратегического анализа
6. Миссия организации в системе стратегического управления выполняет прежде всего функцию:
- А. детального оперативного плана на краткосрочный период
- В. объяснения смысла существования организации и общего направления ее деятельности**
- С. перечня должностных обязанностей руководителей
- Д. формы внутренней отчетности по подразделениям
7. Стратегические цели отличаются от оперативных тем, что они:
- А. всегда формулируются максимально общо и не требуют измеримости
- В. задают долгосрочные ориентиры развития и должны быть связаны с миссией и ресурсными возможностями**
- С. касаются только финансовых результатов
- Д. формулируются исключительно для собственников организации
8. К стратегиям базового уровня обычно не относят:

- А. стратегии роста
- В. стратегии стабилизации
- С. стратегии сокращения
- Д. стратегии ведения кадрового делопроизводства**

9. Согласно логике М. Портера, стратегия дифференциации предполагает:
- А. стремление организации предложить рынку значимую отличительную ценность, за которую потребитель готов платить**
 - В. отказ от отличий ради минимизации любых расходов
 - С. ориентацию только на сокращение персонала
 - Д. стремление одновременно обслуживать весь рынок без выбора позиции
10. Риск позиции «застрявший посередине» возникает тогда, когда организация:
- А. последовательно реализует одну ясно выбранную конкурентную стратегию
 - В. не может обеспечить ни устойчивого преимущества по издержкам, ни убедительной дифференциации**
 - С. отказывается от стратегического контроля
 - Д. использует инструменты анализа внешней среды
11. Реализация стратегии требует согласования прежде всего:
- А. только маркетинговых сообщений компании
 - В. структуры, ресурсов, системы мотивации, культуры и управленческих процессов с выбранной стратегией**
 - С. исключительно целей финансовой службы
 - Д. только долгосрочных прогнозов продаж
12. Одной из типичных причин неудачи стратегии является:
- А. наличие у организации миссии
 - В. недостаточная связность между стратегическими решениями и механизмами их реализации**
 - С. проведение анализа внешней среды
 - Д. наличие нескольких подразделений в организации
13. Стратегические изменения часто вызывают сопротивление персонала, поскольку:
- А. любые изменения автоматически улучшают положение работников
 - В. изменения могут затрагивать привычные роли, статус, интересы и представления о стабильности**
 - С. персонал всегда негативно относится к любым решениям руководства вне зависимости от содержания
 - Д. сопротивление возникает только при снижении заработной платы
14. Стратегический контроль отличается от текущего контроля тем, что он:
- А. ориентирован на оценку степени продвижения к стратегическим целям и своевременную корректировку курса**
 - В. касается только соблюдения трудовой дисциплины
 - С. исключает использование показателей
 - Д. осуществляется только после завершения всех проектов
15. Если внешняя среда становится более турбулентной, для стратегического менеджмента это означает необходимость:
- А. полного отказа от стратегии как таковой**

- В. более регулярного пересмотра предпосылок стратегии и чувствительности организации к внешним изменениям**
- С. замены стратегического анализа интуитивными решениями
- Д. концентрации исключительно на внутренних регламентах
16. Функциональная стратегия в области управления персоналом должна:
- А. существовать независимо от общей стратегии организации
- В. обслуживать и поддерживать реализацию общей стратегии организации через решения в сфере работы с персоналом**
- С. подменять корпоративную стратегию
- Д. ограничиваться только ведением кадровых документов
17. С ресурсной точки зрения персонал имеет стратегическое значение, если он:
- А. рассматривается исключительно как статья затрат
- В. обеспечивает формирование и воспроизводство организационных компетенций, труднокопируемых конкурентами**
- С. влияет только на социальный климат, но не на конкурентоспособность
- Д. полностью взаимозаменяем без потери качества
18. Выбор стратегии сокращения может быть рационален, если организация:
- А. демонстрирует устойчивый рост и благоприятную рыночную динамику
- В. сталкивается с ухудшением рыночной позиции, дефицитом ресурсов или необходимостью сосредоточиться на ключевых направлениях**
- С. стремится только к укреплению корпоративной культуры
- Д. всегда хочет повысить мотивацию персонала
19. Качественная стратегия не может считаться обоснованной, если:
- А. она опирается на результаты анализа внешней и внутренней среды
- В. она учитывает риски и ограничения реализации
- С. она сформулирована без связи с ресурсами, контекстом и механизмами реализации**
- Д. она предполагает контроль промежуточных результатов
20. Роль HR-функции в стратегическом менеджменте наиболее корректно понимается как:
- А. исключительно техническое сопровождение кадровых документов
- В. участие в обеспечении стратегии через кадровое планирование, развитие компетенций, поддержку изменений и согласование системы работы с персоналом с целями организации**
- С. полное замещение стратегических функций руководства
- Д. выполнение задач, не связанных с организационными изменениями

Ключи к тестовым заданиям

1 — С, 2 — В, 3 — В, 4 — В, 5 — С, 6 — В, 7 — В, 8 — D, 9 — А, 10 — В, 11 — В, 12 — В, 13 — В, 14 — А, 15 — В, 16 — В, 17 — В, 18 — В, 19 — С, 20 — В

Оценка	Критерии оценивания
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если обучающийся правильно выполняет не менее 60 % тестовых заданий и демонстрирует базовое понимание логики стратегического менеджмента, его инструментов и этапов.

«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если обучающийся выполняет менее 60 % тестовых заданий и не демонстрирует необходимого понимания базовых положений дисциплины.



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ
ОЗНАКОМИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА**

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Индивидуальное задание 1

Анализ деятельности Первого кадрового центра как организации

Цель задания

Сформировать общее представление о деятельности кадрового центра и основных направлениях его деятельности.

Содержание задания

В аналитическом отчете студенту необходимо:

1. Кратко охарактеризовать Первый кадровый центр как организацию: профиль деятельности, основные услуги, категории клиентов.
2. Описать, какие профессиональные задачи на современном рынке труда решает кадровый центр.
3. Показать, какое место подобные организации занимают в современной системе работы с рынком труда.
4. Проанализировать, какие профессиональные функции в области управления персоналом реализуются в деятельности кадрового центра.
5. Сформулировать вывод о том, какие знания, умения и профессиональные качества необходимы специалисту, работающему в подобной организации.

Формат

Аналитический отчет объемом 5–7 страниц.

Индивидуальное задание 2

Анализ современных инструментов и источников подбора персонала на российском рынке труда

Цель задания

Сформировать представление о современных инструментах подбора персонала, каналах поиска кандидатов и факторах, влияющих на отклик соискателей, с учетом актуальной ситуации на рынке труда.

Содержание задания

На основе открытых источников необходимо:

1. Выделить не менее трех современных каналов или инструментов подбора персонала, используемых на российском рынке труда.
2. Для каждого канала или инструмента кратко описать:
 - его назначение;
 - для каких категорий вакансий он чаще применяется;
 - какие преимущества он дает работодателю или рекрутеру;
 - какие ограничения и риски с ним связаны.
3. Проанализировать, какие факторы повышают вероятность отклика кандидатов на вакансию: содержание работы, уровень оплаты, условия труда, формат занятости, репутация работодателя, возможности развития и другие.
4. Показать, как тема мотивации кандидатов связана с задачами рекрутинга.
5. Сформулировать вывод о том, какие каналы и инструменты подбора представляются наиболее востребованными и почему.

Источники

Открытые вакансии, профессиональные статьи, аналитические материалы о рынке труда, материалы HR-платформ и рекрутинговых сервисов, экспертные публикации, вебинар с экспертом Первого кадрового центра.

Формат

Аналитическая записка объемом 4–5 страниц.

Индивидуальное задание 3

Рефлексия по итогам практики: взаимосвязь мотивации кандидатов и задач рекрутинга

Цель задания

Осмыслить результаты практики через призму двух профильных направлений — мотивации и рекрутинга — и соотнести полученные наблюдения с будущей профессиональной деятельностью в сфере управления персоналом.

Содержание задания

В рефлексивном эссе студенту необходимо:

1. Описать, какие представления о работе специалиста в сфере подбора персонала и мотивации работников были у него до начала практики и что изменилось по ее итогам.
2. Показать, какие мотивы соискателей, по мнению студента, сегодня особенно заметно влияют на поведение людей на рынке труда.
3. Проанализировать, с какими трудностями сталкивается специалист по подбору персонала.
4. Сформулировать, как связаны между собой процессы рекрутинга и вопросы трудовой мотивации.
5. Обозначить, какие знания, навыки и личные качества студент считает для себя важным развивать для дальнейшей профессиональной работы в сфере управления персоналом.

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Студент выполнил все три индивидуальных задания в полном объеме и в соответствии с поставленными целями. В материалах показано точное понимание содержания практики, корректное использование релевантных источников и материалов базы практики. Анализ носит не описательный, а содержательно-аналитический характер: студент выделяет существенные характеристики деятельности кадрового центра, обоснованно анализирует современные инструменты подбора персонала, показывает связь между рекрутингом и трудовой мотивацией. Выводы самостоятельны, логичны и убедительны, отражают осмысление профессионального контекста. Текст структурирован, написан грамотным академическим языком, без существенных фактических, логических и речевых ошибок.
«хорошо»	Студент выполнил все задания, в целом раскрыл их содержание и достиг основных целей практики. Использованные источники и материалы в основном релевантны. В работах присутствует анализ, однако в отдельных фрагментах он недостаточно углублен; часть выводов сформулирована слишком общо либо недостаточно аргументирована. Связь между отдельными аспектами практики показана верно, но не всегда последовательно. Структура работ в целом логична, язык изложения корректен, однако возможны отдельные неточности, единичные фактические, логические или стилистические недочеты.
«удовлетворительно»	Студент выполнил задания частично либо формально. Основное содержание практики отражено лишь на базовом уровне. Работы преимущественно описательные, аналитическая составляющая выражена слабо. Использование источников ограничено, выводы краткие, общие или недостаточно связаны с поставленными задачами. Связь между вопросами рекрутинга, мотивации кандидатов и профессиональным контекстом раскрыта неполно. В структуре и

	изложении имеются смысловые пробелы, заметны логические, речевые или фактические ошибки, однако в целом можно сделать вывод о минимальном освоении содержания практики.
«неудовлетворительно»	Студент не выполнил задания в требуемом объеме либо представил работы, не соответствующие целям и содержанию практики. Отсутствует целостное представление о деятельности кадрового центра, современных инструментах подбора персонала и взаимосвязи рекрутинга с трудовой мотивацией. Анализ отсутствует или подменен бессистемным пересказом. Источники не использованы либо использованы некорректно. Выводы отсутствуют или не связаны с содержанием заданий. Текст нелогичен, содержит грубые фактические, смысловые и речевые ошибки.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

**Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины
(тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)**

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если...
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если...
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если...
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если...



**Московский
Институт
Психоанализа**

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования «Московский институт психоанализа»
(НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»)

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ (ПРОЕКТНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ) ПРАКТИКА**

Направление подготовки/специальность	38.03.03 Управление персоналом
Направленность (профиль/специализация)	Карьерное консультирование
Уровень высшего образования	Бакалавриат
Форма обучения	Очно-заочная

1. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости

Задания для проведения текущего контроля успеваемости (темы докладов, рефератов, эссе, тестовые задания, кейсовые задания и т.п.)

Индивидуальное задание 1. Организационно-правовой и функциональный анализ Центра занятости населения города Москвы

Цель задания

Сформировать целостное представление о Центре занятости населения как государственном институте регулирования рынка труда, а также о его месте в системе содействия занятости населения, профессиональной ориентации и карьерного консультирования.

Источники информации: вебинары с сотрудниками Центра (время и ссылки будут на портале)

Содержание задания

Обучающемуся необходимо подготовить аналитический отчет, в котором должны быть раскрыты следующие аспекты:

- исторические предпосылки возникновения служб занятости населения в России;
- цели создания и общественное значение центров занятости населения;
- место Центра занятости населения города Москвы в системе государственных институтов рынка труда;
- нормативно-правовые основы деятельности Центра;
- основные направления деятельности Центра;
- категории клиентов Центра и специфика их запросов;
- особенности современной модели работы Центра, включая цифровые сервисы, профориентацию, обучение, психологическую поддержку и содействие трудоустройству;
- выводы о роли Центра занятости населения в современных социально-экономических условиях.

Форма отчетности по заданию

Аналитический отчет объемом 8–12 страниц, размер шрифта 12, интервал 1,15

Отчет будет проверяться системой Антиплагиат, в случае незадекларированного использования ИИ отчет будет оценен на оценку «неудовлетворительно».

Критерии оценивания

1. Полнота и глубина раскрытия содержания задания.
2. Корректность использования нормативно-правовых и информационных источников.
3. Логика, структурированность и академический стиль изложения.
4. Способность связать анализ деятельности организации с задачами государственной политики занятости.
5. Качество итоговых выводов и степень самостоятельности анализа.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 2. ПРОХОЖДЕНИЕ ПРОФТЕСТИРОВАНИЯ НА МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ И РЕФЛЕКСИЯ О ВОЗМОЖНОСТЯХ И ОГРАНИЧЕНИЯХ ДАННОГО ИНСТРУМЕНТА

Цель задания

Осмыслить диагностические инструменты, применяемые в практике профориентации и карьерного консультирования, через сочетание личного опыта прохождения тестирования и профессионального анализа его возможностей и ограничений.

Содержание задания

Обучающемуся необходимо:

- пройти профтестирование на мотивационный профиль;
- кратко описать процедуру тестирования, условия прохождения и формат представления результатов;
- проанализировать полученные результаты с точки зрения собственного профессионального самоопределения;
- выполнить письменную рефлекссию о возможностях и ограничениях данного инструмента;
- оценить, в каких случаях мотивационный профиль может быть полезен в работе с клиентами Центра занятости населения;
- обозначить риски некорректной интерпретации результатов тестирования;
- сформулировать вывод о месте подобных диагностических инструментов в практике карьерного консультирования.

Форма отчетности по заданию

Рефлексивно-аналитическая записка объемом 4–6 стр, размер шрифта 12, интервал 1,15
Отчет будет проверяться системой Антиплагиат, в случае незадекларированного использования ИИ отчет будет оценен на оценку «неудовлетворительно».

Критерии оценивания

1. Полнота и осмысленность описания результатов тестирования.
2. Способность отличать личное впечатление от профессионального анализа инструмента.
3. Понимание возможностей и ограничений тестирования как метода.
4. Качество аргументации и логика выводов.
5. Уровень рефлексивной зрелости и точность формулировок.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 3. РЕФЛЕКСИЯ ПО ИТОГАМ МАСТЕР-КЛАССА КАРЬЕРНОГО КОНСУЛЬТАНТА ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Цель задания

Осмыслить специфику профессиональной деятельности карьерного консультанта в государственной службе занятости, а также выявить ключевые профессиональные и личностные требования к данной роли.

Содержание

задания

По итогам участия в мастер-классе обучающемуся необходимо подготовить письменную рефлекссию, включающую:

- анализ профессиональной роли карьерного консультанта в работе с клиентами Центра;
- характеристику типичных запросов клиентов и наиболее сложных случаев консультативной практики;
- анализ профессиональных трудностей, связанных с сопровождением клиентов в ситуации карьерного выбора, поиска работы, профессионального кризиса или длительной безработицы;
- описание компетенций, значимых для эффективной работы карьерного консультанта;
- осмысление рисков профессионального выгорания консультанта и возможных способов его профилактики;
- выводы о значении данного опыта для собственной будущей профессиональной деятельности.

Форма отчетности по заданию

Рефлексивное эссе объемом 3-4 стр., размер шрифта 12, интервал 1,15

Отчет будет проверяться системой Антиплагиат, в случае незадекларированного использования ИИ отчет будет оценен на оценку «неудовлетворительно».

Критерии оценивания

1. Способность выделить и проанализировать профессионально значимые идеи мастер-класса.
2. Глубина понимания специфики консультативной работы с клиентами Центра.
3. Качество рефлексии по вопросам сложных профессиональных ситуаций и профилактики выгорания.
4. Связь выводов с будущей профессиональной деятельностью обучающегося.
5. Логика изложения и качество письменной речи.

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ 4. АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОСМЫСЛЕНИЕ КНИГИ В. Ю. БЕДИНОЙ «ПСИХОЛОГИЯ КАРЬЕРЫ ЛИЧНОСТИ» В КОНТЕКСТЕ ПРАКТИКИ ЦЕНТРА ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

Цель задания

Сформировать умение соотносить теоретические положения психологии карьеры с практикой профессиональной ориентации, карьерного консультирования и сопровождения клиентов в Центре занятости населения.

Содержание задания

После изучения книги В. Ю. Бединой «Психология карьеры личности» обучающемуся необходимо подготовить аналитическое эссе, в котором:

- выделить не менее трех ключевых идей книги, значимых для понимания карьерного поведения личности;
- показать, каким образом данные идеи помогают анализировать запросы клиентов Центра занятости населения;
- соотнести положения книги с практическими инструментами Центра: профориентацией, карьерным консультированием, профтестированием, обучением и сопровождением трудоустройства;

- оценить прикладную ценность положений книги для деятельности специалистов, работающих в сфере сопровождения карьеры;
- сформулировать собственные выводы о значении психологии карьеры для будущей профессиональной деятельности в области управления персоналом.

Бедина, В. Ю. Психология карьеры личности : учебное пособие / В. Ю. Бедина. — Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2019. — 109 с. — ISBN 978-5-00078-286-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109765.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Форма отчетности по заданию

Аналитическое эссе объемом 4-5 страниц. размер шрифта 12, интервал 1,15

Отчет будет проверяться системой Антиплагиат, в случае незадекларированного использования ИИ отчет будет оценен на оценку «неудовлетворительно».

Критерии и шкалы оценивания работы студентов на практических/лабораторных занятиях

Оценка	Критерии оценивания
«отлично»	Студент выполнил все три индивидуальных задания в полном объеме и в соответствии с поставленными целями. В материалах показано точное понимание содержания практики, корректное использование релевантных источников и материалов базы практики. Анализ носит не описательный, а содержательно-аналитический характер: студент выделяет существенные характеристики деятельности кадрового центра, обоснованно анализирует современные инструменты подбора персонала, показывает связь между рекрутингом и трудовой мотивацией. Выводы самостоятельны, логичны и убедительны, отражают осмысление профессионального контекста. Текст структурирован, написан грамотным академическим языком, без существенных фактических, логических и речевых ошибок.
«хорошо»	Студент выполнил все задания, в целом раскрыл их содержание и достиг основных целей практики. Использованные источники и материалы в основном релевантны. В работах присутствует анализ, однако в отдельных фрагментах он недостаточно углублен; часть выводов сформулирована слишком общо либо недостаточно аргументирована. Связь между отдельными аспектами практики показана верно, но не всегда последовательно. Структура работ в целом логична, язык изложения корректен, однако возможны отдельные неточности, единичные фактические, логические или стилистические недочеты.
«удовлетворительно»	Студент выполнил задания частично либо формально. Основное содержание практики отражено лишь на базовом уровне. Работы преимущественно описательные, аналитическая составляющая выражена слабо. Использование источников ограничено, выводы краткие, общие или недостаточно связаны с поставленными задачами. Связь между вопросами рекрутинга, мотивации кандидатов и профессиональным контекстом раскрыта неполно. В структуре и изложении имеются смысловые пробелы, заметны логические, речевые или фактические ошибки, однако в целом можно сделать вывод о минимальном освоении содержания практики.
«неудовлетворительно»	Студент не выполнил задания в требуемом объеме либо представил работы, не соответствующие целям и содержанию практики. Отсутствует целостное представление о деятельности кадрового центра, современных инструментах подбора персонала и взаимосвязи рекрутинга с трудовой мотивацией. Анализ отсутствует или подменен бессистемным пересказом. Источники не использованы либо использованы некорректно. Выводы отсутствуют или не

	связаны с содержанием заданий. Текст нелогичен, содержит грубые фактические, смысловые и речевые ошибки.

2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

**Задания для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины
(тестовые задания (*обязательно*), кейсовые задания и т.п.)**

Критерии и шкала оценивания:

Оценка	Критерии оценивания
«отлично» /зачтено	Оценка «отлично» выставляется в том случае, если...
«хорошо»/ зачтено	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если...
«удовлетворительно»/ зачтено	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если...
«неудовлетворительно»/ не зачтено	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если...