ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО ИрГУПС)

УТВЕРЖДЕНА
приказом и.о. ректора
от «07» июня 2021 г. № 79

Б1.В.ДВ.06.02 Управление кадровыми рисками

рабочая программа дисциплины

Специальность/направление подготовки – 38.03.03 Управление персоналом
Специализация/профиль – Управление персоналом организации
Квалификация выпускника – Бакалавр
Форма и срок обучения – очная форма 4 года
Кафедра-разработчик программы – Финансовый и стратегический менеджмент

Общая трудоемкость в з.е. – 3
Часов по учебному плану (УП) – 108
В том числе в форме практической подготовки (ПП) – 4
(очная)

Формы промежуточной аттестации
очная форма обучения:
зачет 8 семестр

Очная форма обучения **Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	8	**Итого**
Вид занятий	Часов по УП	**Часов по УП**
Аудиторная контактная работа по видам учебных занятий/ в т.ч. в форме ПП*	36/4	**36/4**
– лекции	12	**12**
– практические (семинарские)	24/4	**24/4**
– лабораторные		
Самостоятельная работа	72	**72**
Итого	108/4	**108/4**

* В форме ПП – в форме практической подготовки.

ИРКУТСК

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу
Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.
00920FD815CE68F8C4CA795540563D259C с 07.02.2024 05:46 по 02.05.2025 05:46 GMT+03:00
Подпись соответствует файлу документа

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утвержденным Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 955.

Программу составил(и):
к.э.н., доцент, доцент, Н.С. Михайлова

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент», протокол от «4» июня 2021 г. № 11

Зав. кафедрой, к. э. н., доцент С.А. Халетская

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1 Цели дисциплины	
1	формирование представлений в области управления рисками
2	формирование умений и навыков по прогнозированию кадровых рисков и созданию программ их профилактики
1.2 Задачи дисциплины	
1	изучение основных положений управления рисками, связанными с персоналом
2	получение навыков проведения анализа рисков в сфере управления персоналом
3	освоение применения методов управления рисками в управлении персоналом с учетом прогнозных значений
1.3 Цель воспитания и задачи воспитательной работы в рамках дисциплины	
Научно-образовательное воспитание обучающихся	
Цель научно-образовательного воспитания – создание условий для реализации научно-образовательного потенциала обучающихся в форме наставничества, тьюторства, научного творчества. Цель достигается по мере решения в единстве следующих задач: – формирование системного и критического мышления, мотивации к обучению, развитие интереса к творческой научной деятельности; – создание в студенческой среде атмосферы взаимной требовательности к овладению знаниями, умениями и навыками; – популяризация научных знаний среди обучающихся; – содействие повышению привлекательности науки, поддержка научно-технического творчества; – создание условий для получения обучающимися достоверной информации о передовых достижениях и открытиях мировой и отечественной науки, повышения заинтересованности в научных познаниях об устройстве мира и общества; – совершенствование организации и планирования самостоятельной работы обучающихся как образовательной технологии формирования будущего специалиста путем индивидуальной познавательной и исследовательской деятельности	
Профессионально-трудовое воспитание обучающихся	
Цель профессионально-трудового воспитания – формирование у обучающихся осознанной профессиональной ориентации, понимания общественного смысла труда и значимости его для себя лично, ответственного, сознательного и творческого отношения к будущей деятельности, профессиональной этики, способности предвидеть изменения, которые могут возникнуть в профессиональной деятельности, и умению работать в изменённых, вновь созданных условиях труда. Цель достигается по мере решения в единстве следующих задач: – формирование сознательного отношения к выбранной профессии; – воспитание чести, гордости, любви к профессии, сознательного отношения к профессиональному долгу, понимаемому как личная ответственность и обязанность; – формирование психологии профессионала; – формирование профессиональной культуры, этики профессионального общения; – формирование социальной компетентности и другие задачи, связанные с имиджем профессии и авторитетом транспортной отрасли	

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	
Блок/часть ОПОП	Блок 1. Дисциплины / Часть, формируемая участниками образовательных отношений
2.1 Дисциплины и практики, на которых основывается изучение данной дисциплины	
1	Б1.В.ДВ.03.01 Основы кадровой политики и кадрового планирования
2	Б1.В.ДВ.14.01 Маркетинг персонала
3	Б1.В.ДВ.17.01 Документационное обеспечение управления персоналом
4	Б1.В.ДВ.19.01 Организация службы управления персоналом
2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	
1	Б2.О.04(Пд) Производственная - преддипломная практика
2	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы
3	Б3.02(Д) Защита выпускной квалификационной работы

3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения

ПК-2 Способен осуществлять администрирование и документационное сопровождение мероприятий, направленных на определение перспективной и текущей потребности в кадрах, разрабатывать локальные нормативные акты, направленные на привлечение трудовых ресурсов в организацию, с учетом целевых ориентиров трудового и социального развития персонала	ПК-2.2 Подготавливает документы по кадровой политике и кадровому планированию организации, в том числе прогноз возможных кадровых рисков в обеспечении персоналом	Знать: базовые понятия управления рисками; подходы к классификации и прогнозированию рисков в системе управления персоналом
		Уметь: классифицировать риски в системе управления персоналом; разрабатывать программы минимизации рисков в управлении персоналом
		Владеть: методами управления рисками в сфере управления персоналом; приемами повышения кадровой безопасности организации на основании прогнозных значений

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код	Наименование разделов, тем и видов работ	Очная форма					*Код индикатора достижения компетенции
		Семестр	Часы				
			Лек	Пр	Лаб	СР	
1.0	**Раздел 1. Концептуальные основы управления кадровыми рисками.**						
1.1	Тема 1. Управление риском: понятие, теоретические концепции	8	2	4		16	ПК-2.2
1.2	Тема 2. Классификация рисков в системе управления персоналом	8	2	4		14	ПК-2.2
1.3	Тема 3. Специфика рисков в различных функциональных областях организации	8	2	4		14	ПК-2.2
2.0	**Раздел 2. Методические основы управления кадровыми рисками.**						
2.1	Тема 4. Идентификация и анализ кадровых рисков в деятельности организации	8	4	6		14	ПК-2.2
2.2	Тема 5. Методы управления кадровыми рисками. Приемы повышения кадровой безопасности	8	2	6/4		14	ПК-2.2
	Форма промежуточной аттестации – зачет	8					ПК-2.2
	Итого часов (без учёта часов на промежуточную аттестацию)		12	24/4		72	

5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине оформлен в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещен в электронной информационно-образовательной среде Университета, доступной обучающемуся через его личный кабинет

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

6.1.1 Основная литература

	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн

6.1.1.1	Бакаева, Т. Н. Управление профессиональными рисками : учебное пособие / Т. Н. Бакаева, И. А. Дмитриева, Л. В. Толмач?ва ; Южный федеральный университет. — Таганрог : Южный федеральный университет, 2016. — 95 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=492973 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.1.2	Балдин, К. В. Управление рисками : учебное пособие / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 511 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615795 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.1.3	Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — 4-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 388 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710007 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.2 Дополнительная литература		
	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.2.1	Киселев, А. А. Риск-менеджмент в управлении организациями: учебник для бакалавриата : учебник / А. А. Киселев. — Москва, Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 173 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575459 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.2.2	Тихомиров, Н. П. Теория риска : учебник / Н. П. Тихомиров, Т. М. Тихомирова ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. — Москва : Юнити-Дана, 2020. — 308 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615777 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.2.3	Алавердов, А. Р. Управление кадровой безопасностью организации : учебник / А. Р. Алавердов. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва : Университет Синергия, 2020. — 460 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=695489 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.2.4	Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — 10-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 366 с. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711042 (дата обращения: 18.04.2024). — Текст : электронный.	Онлайн
6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)		
	Библиографическое описание	Кол-во экз. в библиотеке/ онлайн
6.1.3.1	Михайлова, Н.С. Методические указания по изучению дисциплины Б1.В.ДВ.06.02 Управление кадровыми рисками по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, профиль Управление персоналом организации / Н.С. Михайлова ; ИрГУПС. – Иркутск : ИрГУПС, 2023. – 13 с. - Текст: электронный. - URL: https://www.irgups.ru/eis/for_site/umkd_files/mu_44_1504_2021_1_signed.pdf	Онлайн
6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»		
6.2.1	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн», https://biblioclub.ru/	
6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы		
6.3.1 Базовое программное обеспечение		
6.3.1.1	Microsoft Windows Professional 10, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01	
6.3.1.2	Microsoft Office Russian 2010, государственный контракт от 20.07.2021 № 0334100010021000013-01	
6.3.1.3	FoxitReader, свободно распространяемое программное обеспечение http://free-software.com.ua/pdf-viewer/foxit-reader/	
6.3.1.4	Adobe Acrobat Reader DC свободно распространяемое программное обеспечение https://get.adobe.com/ru/reader/enterprise/	
6.3.1.5	Яндекс. Браузер. Прикладное программное обеспечение общего назначения, Офисные приложения, лицензия – свободно распространяемое программное обеспечение по лицензии BSD License	
6.3.2 Специализированное программное обеспечение		
6.3.2.1	Не предусмотрено	
6.3.3 Информационные справочные системы		
6.3.3.1	Не предусмотрены	

6.4 Правовые и нормативные документы	
6.4.1	Не предусмотрены

7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
1	Корпуса А, Б, В, Г, Д, Е ИрГУПС находятся по адресу г. Иркутск, ул. Чернышевского, д. 15; корпус Л ИрГУПС находится – по адресу г. Иркутск, ул. Лермонтова, д.80
2	Учебная аудитория Л-312 для проведения лекционных и практических занятий, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации. Основное оборудование: специализированная мебель
3	Учебная аудитория Л-210 для проведения лекционных и практических занятий, лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации. Основное оборудование: специализированная мебель, мультимедиапроектор, экран, компьютер. Для проведения занятий имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты).
4	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальные залы; – учебные залы вычислительной техники А-401, А-509, А-513, А-516, Д-501, Д-503, Д-505, Д-507; – помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования – А-521

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	Лекция (от латинского «lection» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся. Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. На полях конспекта следует помечать вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий лекции. К каждому занятию следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение. Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии
Практическое занятие	Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности. На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить домашнее задание и выучить лекционный материал к

	следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины
Самостоятельная работа	Обучение по дисциплине «Управление кадровыми рисками» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и решает разноуровневые задачи в рамках выполнения как общих домашних заданий, так и индивидуальных домашних заданий (ИДЗ) и других видов работ, предусмотренных рабочей программой дисциплины. При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к задачам, решенным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удается, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора. Домашние задания, индивидуальные домашние задания и другие работы, предусмотренные рабочей программой дисциплины должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению текстовой и графической документации, сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль»
Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины (модуля), размещен в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет	

Приложение № 1 к рабочей программе

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися образовательной программы.

Фонд оценочных средств предназначен для использования обучающимися, преподавателями, администрацией ИрГУПС, а также сторонними образовательными организациями для оценивания качества освоения образовательной программы и уровня сформированности компетенций у обучающихся.

Задачами ФОС являются:

– оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины;

– обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;

– самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания: валидность, надежность, объективность, эффективность.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

– минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;

– базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;

– высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.
Программа контрольно-оценочных мероприятий.
Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «Управление кадровыми рисками» участвует в формировании компетенций:

ПК-2. Способен осуществлять администрирование и документационное сопровождение мероприятий, направленных на определение перспективной и текущей потребности в кадрах, разрабатывать локальные нормативные акты, направленные на привлечение трудовых ресурсов в организацию, с учетом целевых ориентиров трудового и социального развития персонала

Программа контрольно-оценочных мероприятий очная форма обучения

№	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
8 семестр				
1.0	**Раздел 1. Концептуальные основы управления кадровыми рисками**			
1.1	Текущий контроль	Тема 1. Управление риском: понятие, теоретические концепции	ПК-2.2	Кейс-задача (письменно)
1.2	Текущий контроль	Тема 2. Классификация рисков в системе управления персоналом	ПК-2.2	Кейс-задача (письменно)
1.3	Текущий контроль	Тема 3. Специфика рисков в различных функциональных областях организации	ПК-2.2	Кейс-задача (письменно)
2.0	**Раздел 2. Методические основы управления кадровыми рисками**			
2.1	Текущий контроль	Тема 4. Идентификация и анализ кадровых рисков в деятельности организации	ПК-2.2	Кейс-задача (письменно)
2.2	Текущий контроль	Тема 5. Методы управления кадровыми рисками. Приемы повышения кадровой безопасности	ПК-2.2	В рамках ПП**: Кейс-задача (письменно)
	Промежуточная аттестация	Раздел 1. Концептуальные основы управления кадровыми рисками. Раздел 2. Методические основы управления кадровыми рисками	ПК-2.2	Зачет (собеседование) Зачет - тестирование (компьютерные технологии)

*Форма проведения контрольно-оценочного мероприятия: устно, письменно, компьютерные технологии.

**ПП – практическая подготовка

Описание показателей и критериев оценивания компетенций.
Описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки.

Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется четырехбалльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

Текущий контроль

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Кейс-задача	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, а также отдельных компетенций (в рамках дисциплины)	Типовое задание для решения кейс-задачи

Промежуточная аттестация

№	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Зачет	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий к зачету
2	Тест – промежуточная аттестация в форме зачета	Система автоматизированного контроля освоения компетенций (части компетенций) обучающимся по дисциплине (модулю) с использованием информационно-коммуникационных технологий. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета. Шкала оценивания уровня освоения компетенций

Шкала оценивания	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенции
«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
	Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	Базовый
	Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные	Минимальный

	умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	
«не зачтено»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенция не сформирована

Тест – промежуточная аттестация в форме зачета

Шкала оценивания	Критерии оценивания
«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 70 % и более тестовых заданий при прохождении тестирования
«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Кейс-задача

Шкалы оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободное владеет профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой
«хорошо»		Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный
«удовлетворительно»		Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

3.1 Типовые контрольные задания для решения кейс-задач

Контрольные варианты заданий выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведен образец типовых вариантов заданий для решения кейс-задач.

Образец типового варианта кейс-задачи

«Тема 1. Управление риском: понятие, теоретические концепции»

По проведенным в начале 80-х годов исследованиям несчастных случаев со смертельным исходом, которые произошли за трехлетний период, человеческий фактор присутствовал более чем в 90% случаях. Полученные данные выявили необходимость

понимания роли человеческого фактора в происхождении несчастного случая. Лучшее понимание того, как, когда и почему действия человека влияют на возникновение несчастных случаев, увеличит способность делать прогнозы и поможет их предотвращать.

В последнее время наблюдается усиление роли человеческого фактора вне цепи непосредственных событий, результатом которых стал несчастный случай. Современные модели несчастных случаев имеют тенденцию рассматривать и более широкие обстоятельства, и дополнительные факторы данных ситуаций. Например, факторы, связанные с деятельностью человека (опыт работы и руководства) могут рассматриваться как ошибка в непосредственной цепи событий, которые привели к несчастному случаю, а могут – в качестве существовавших ранее факторов, которые оказывают влияние на эту последовательность. Необходимо исследовать две главные составляющий человеческого фактора –факторы влияния и последовательность событий, путем сопоставления их в хронологическом порядке – сначала факторы влияния, а затем последовательность событий. Поняв взаимосвязь между отдельными компонентами, можно принимать какие-либо меры по дальнейшему предотвращению подобных ошибок

Согласно теории Расмуссена, можно выделить три уровня, на которых формируются человеческие ошибки: первый из них основан на умении (и навыках), второй – на применении правил (инструкций) и третий – на знании.

Изучив теорию Расмуссена, перечислите когнитивные стадии и соответствующие им типы ошибок. По каждому уровню приведите примеры из области управления персоналом.

Образец типового варианта кейс-задачи
«Тема 2. Классификация рисков в системе управления персоналом»

«Кризис в садоводстве»[1]

Хозяйство садоводческого направления. Площадь сельскохозяйственных угодий 5130 га. Экономические показатели хозяйства по области ниже среднего. На должность председателя хозяйства избрали нового работника, имеющего высшее агрономическое образование. В связи с тем, что, в последние годы управляющим хозяйством был работник с зоотехническим образованием, садоводство оказалось запущенным, сад не поливали, обрезка деревьев не проводилась, так как не хватало рабочей силы. Перед новым председателем встала задача – повысить эффективность хозяйства. Председатель ввел в практику ежедневные наряды по территории хозяйства, при этом исполнители, как правило, слушали, что и как им нужно делать, при этом в обсуждении проблем не участвовали.

Каждый рабочий день начинался с утренней планерки, где все присутствующие получали подробные инструкции о предстоящей работе, в конце рабочего дня все сотрудники писали отчет о проделанной работе. Данные манипуляции занимали до 30% рабочего времени. Руководитель работает очень много, того же требует и от своих починенных, ввел ненормированный рабочий день. За первый месяц работы нового руководителя, уволились по собственному желанию зам. по производству и главный бухгалтер, а так же агроном.

По итогам года экономические результаты хозяйства вновь по области ниже среднего. Какие риски возникли перед новым председателем? Как Вы думаете, в чем причина низкой эффективности работы хозяйства? Какие рациональные предложения Вы могли бы внести? Что посоветуете председателю хозяйства?

Образец типового варианта кейс-задачи
«Тема 3. Специфика рисков в различных функциональных областях организации»

Ознакомьтесь с кейсами. Определите риски, с которыми столкнулись участники кейсов. Составьте таблицу, в которой отразите виды риска и способы их предупреждения или минимизации.

---

[1] Источник: http://www.ug.ru/method_article/782

Какие действия по оценке персонала необходимо руководителю сделать, для того чтобы осуществить назначение определенных людей на ту или иную должность или на выполнение определенных проектов?

Какие способы вовлечения персонала к участию в проектах Вы можете предложить?

Кейс «Ошибка в оценке рисков (риски слишком высоки для проверки)»[2]

Еще одна ситуация, о которой хотелось бы рассказать, связана с вовлечением в проект, предполагающий вывод нового продукта на рынок, сотрудницу с весьма вероятным потенциалом роста. Анна не так давно работает в компании, но уже зарекомендовала себя с лучшей стороны. В итоге она становится руководителем этого проекта. Но руководство не смогло учесть два фактора – небольшой опыт Анны в сочетании с высокими рисками в случае не самого удачного запуска проекта. В итоге в середине проекта стало понятно, что он идет не совсем в ту сторону, но бизнес риски не позволили дать возможность Анне самой исправить ситуацию. В результате, что называется, остался осадок и у сотрудницы и у руководства: ведь успех не был достигнут. Если бы для проекта была выбрана менее рисковая зона, то Анне была бы дана возможность самой улучшить ситуацию (а она точно смогла бы это сделать), итог был бы значительно более позитивным.

Вывод из этой ситуации – в качестве проектов для развития и проверки потенциала стоит использовать те задачи, в которых либо не очень велики риски, либо есть большой запас времени, в противном случае мы можем столкнуться с тем, что и результат по бизнесу будет не лучшим, и впечатление всех участников проекта тоже.

В таких случаях целесообразно разграничивать проекты по видам.

Проекты смежные

Смежные проекта предполагают вовлечение сотрудников на рядовой позиции, но в проекты, которые предполагают функционал задач, несколько отличающийся от текущего фронта работа сотрудника. Такие проекты наиболее рациональны тогда, когда мы видим потенциал сотрудника не в вертикальном росте (по крайней мере, на текущий момент), а в горизонтальном перемещении – ротации. Приведем конкретные примеры ситуаций, в которых подобный проект позволил принять правильное решение:

- девушка – секретарь через год должна завершить второе образование в сфере финансов (первое – лингвистическое). Она привлекается к проекту, связанному с финансовым анализом эффективности продакт микса, получает дополнительный опыт, руководитель проекта получает возможность оценить ее навыки и потенциал, она сама – убедиться в том, что это – ее. Результат – менее чем через год она перемещается на должность финансового аналитика;
- сотрудница отдела продаж проявляет явное стремление переместиться в маркетинг. Однако ни у нее нет такого опыта, ни у руководителя полной уверенности в том, что это перемещение будет успешным. В итоге сотрудницу вовлекли в маркетинговый проект, где было достаточно много аналитической работы (а именно это и вызывало основные сомнения). В проекте она проявила себя нормально, но не более. В итоге это позволило избежать ошибки.

Проекты «общественные»

Ситуация «Молодой сотрудник»

Мне казалось, что Татьяна, занимавшая в тот момент должность ассистента по маркетингу в одном из отделов компании, имеет значительный лидерский потенциал. Однако говорить на тот момент о ее вовлечении в какой-то бизнес проект было еще рано. В результате я предложила включить ее в проектную группу, занимавшуюся подготовкой важной части ежегодного корпоративного мероприятия (мероприятие, которое было очень значимо для компании). Результатом этого шага стало то, что Татьяна прекрасно проявила себя, оказалась гиперответственным человеком, проявила способность общаться и вести переговоры с людьми весьма высокого уровня. Наконец, ее все заметили. Насколько я могу судить, именно

[2] Источник: http://svetlanaivanova.ru

это стало первым шагом в ее карьере, которая впоследствии привела ее на должность руководителя маркетингового направления. Таким образом, подобные общественные проекты позволяют сотрудникам, в том числе молодым и начинающим, в первый раз проявить потенциал и зарекомендовать себя.

Ситуация «Водитель»

Эта история произошла в одной крупной компании. Один из сотрудников, офисный водитель Василий, будучи человеком с хорошим культурным и интеллектуальным уровнем, испытывал достаточно большие комплексы из-за того, что он был вынужден бросить институт из-за семейных обстоятельств, а получал он высшее музыкальное образование. Работая в компании с достаточно высоким образовательным уровнем коллег и занимая низовую должность, он чувствовал себя неуверенно и производил впечатление хотя и обязательного, но абсолютно неактивного и безынициативного сотрудника. И вот, зная о его музыкальном прошлом, организатор корпоративного мероприятия попросил Василия возглавить подготовку музыкальной части и самому подготовить выступления. Первой реакцией Васи был отказ: «Да я же не смогу, я не организатор, да и как я буду кого-то привлекать, все же будут отказываться». Но в итоге Васю удалось убедить, ему немного помогли с организационными моментами и привлечением других выступающих. Итак, прошло мероприятие. Прошло отлично. Музыкальная часть – на ура. После этого многие стали подходить к Васе и говорить: «Надо же какой ты талант, что же ты так долго скрывал это?» А потом на всех неформальных вечеринках и официальных корпоративных мероприятиях многие стали просить Васю сыграть на гитаре или фортепиано, спеть что-то.

Кроме того, он стал традиционным ответственным за организацию музчасти всех значимых корпоративных мероприятий. Через полтора года он стал руководителем транспортного отдела. Казалось бы, какая связь? На самом деле, вполне очевидная: повысилась самооценка, уверенность в себе, Васе пришлось развивать организаторские способности и лидерские качества. Также он стал чувствовать позитивное к себе отношение, получил опыт публичных выступлений. Поэтому его карьерное продвижение стало вполне закономерным результатом всего этого. Вряд ли в такой ситуации можно было бы говорить о развитии и проверки лидерского потенциала в рамках работы, а вот общественный проект сыграл свою положительную роль.

Ситуация «Предположение не подтвердилось»

Очень активная, энергичная и креативная сотрудница Ольга вовлечена в проект по подготовке важного корпоративного мероприятия. У нее приличные результаты в ее текущей работе, всем кажется, что у нее хороший потенциал роста. Однако в ходе проекта становится понятно, что ее креативность и энергия подтверждаются, но вот административно-организаторские способности, а также пунктуальность в соблюдении сроков и обязательств не на высоте. В итоге такой проект стал одним из оснований решения о том, что ее стоит, скорее, ротировать в отдел в более креативными задачами, нежели «двигать» по вертикали. Дальнейшие ситуации в работе подтвердили правильность этого решения.

Руководство проектом и спонсор проекта

В подобных проектах сотрудник, лидерский потенциал которого мы оцениваем, становится руководителем проекта. Так как наша цель не просто решить рабочую задачу, но и оценить сотрудника, а также избежать излишних рисков (которые, как мы убедились в одном из кейсов, могут иметь место), появляется еще одно – роль. В международной практике, в частности в системе управления качеством 6 SIGMA (6 СИГМ), такая роль называется Project Sponsor, или Спонсор проекта. Это человек, который отвечает за несколько моментов сразу:

- анализ действий лидера проекта (того, чей потенциал мы оцениваем);
- анализ объективных обстоятельств, достаточности ресурсов с тем, чтобы делать правильны выводы;
- анализ групповой динамики, того, как воспринимают лидера проекта другие его участники;

- экспертная позиция, корректировка в случае необходимости.

В роли Спонсора может выступать непосредственный руководитель Лидера, но при возможности лучше привлекать на эту роль кого-то из других менеджеров одного уровня в иерархии с непосредственным руководителем Лидера проекта. Почему? Это дает нам сразу несколько преимуществ – «незамыленный» взгляд, уход от субъективных отношений (ведь бывают любимчики и те, к кому не лежит душа). Это также обезопасит от занижения оценки в случае, если руководитель боится «отдать» сильного и профессионального сотрудника на карьерный рост в другое подразделение. Это также важный момент в том, чтобы защититься от ситуации, в которой руководитель просто боится сильных подчиненных или, привыкнув все делать сам и не делегировать, просто подменяет собой лидера проекта. Еще один момент, если уйти от всех возможных негативных моментов, заключается в том, что чем больше руководителей в организации знают потенциальных лидеров и имеют опыт работы с ними, чем больше мнений при оценки кандидатов на продвижение, тем меньше рисков ошибиться.

Анализ проекта

Анализ проекта готовит Спонсор, а затем он обсуждается, комментируется и оценивается на очередной встрече группы Talent Development. Что стоит учесть при анализе:

- реальный результат;
- вклад лидера проекта;
- какую модель лидерства и насколько верно использовал лидер;
- смог ли он в ходе проект проявить сильные стороны/ скорректировать зоны развития;
- чему научился лидер в ходе проекта (для этого в ходе проекта, если он длительный, или только по завершению обязательно должна состояться откровенная беседа спонсора и лидера проекта);
- менялось ли поведение лидера по мере движения в проекте (в большей степени относится к относительно долгосрочным проектам) – это более объективный измеритель того, о чем говорили в предыдущем пункте;
- как отнеслась группа к лидеру, каково было изначальное восприятие, как оно менялось по мере движения к завершению проекта (может быть оценено за счет наблюдения спонсора или ненавязчивой беседы с участниками проекта).

По итогам проекта могут быть приняты решения как о положительном/ отрицательном решении о продвижении сотрудника, так и дополнительных тренингах/коучинге и необходимой далее повторной проверке.

Вовлечение в бизнес планирование или принятие решений

Одной из важнейших проблем при карьерном росте человека является очень резкий переход на другой уровень принятия решений и ответственности. Это может приводить и к достижению уровня некомпетентности, и к растерянности, к тому, что опускаются руки, и просто к большому количеству критичных для бизнеса ошибок. Одним из методов, который позволяет подобные проблемы, является, бесспорно, опережающие тренинги и задачи. Но они позволяют, скорее, получить квалификацию и понять свое отношение к новой функции, но не приучают к реальной ответственности. А вот решить именно эту задачу нам позволяет вовлечение сотрудников в принятие решений и бизнес планирование. Подобный метод позволяет одновременно добиться сразу нескольких важных целей. Давайте рассмотрим их подобнее:

1. Научить. Участие в бизнес планировании и принятии решений более высокого уровня, нежели узкие рамки должностных обязанностей, позволяет научится анализу процессов, приобрести навыки прогнозирования, усовершенствовать уровень подготовки в сфере маркетинга и финансов. Конечно, идеально ситуация выгляди тогда, когда перед или одновременно с вовлечением сотрудник получает тренинги, семинары или наставничество со стороны руководителя, что позволит приобрести сразу правильные навыки и не действовать «методом тыка». Второй важный навык – это полное или частичное принятие решений более стратегического уровня, чем ранее. Третий навык – это приобретение навыков общения и

взаимодействия или на более высоком уровне или в большей степени кросс-функционального, чем раньше.

2. Оценить. Этот подход позволит нам оценить несколько важных моментов в поведении и мотивации сотрудника:

- на какой результат он настроен – на максимальный или минимальный, к чему он склонен – перестраховываться, правильно оценивать свои силы и возможности или ставить чрезмерно завышенные и неоправданные планки цели;

- насколько человек инициативен. Это будет видно по тому, будет ли он пытаться внести свои идеи, новые подходы либо просто идти в привычной шкале;

- готов ли он к самостоятельности в принятии решений. Это можно оценить по тому, будет ли человек стараться сначала услышать мнение руководителя и подстроиться под него или будет готов высказывать и отстаивать свое собственное.

Кроме развития и проверки сотрудника такого рода «планирование снизу» бывает полезным еще и с позиции более высокого уровня мотивации людей за счет эффекта вовлечения, а также часто дает более свежий и точный взгляд, особенно если сотрудник находится в регионе и лучше знает его специфику, нежели его руководители или является более глубоким специалистом в своей конкретной области, нежели непосредственный начальник.

Участие в совещаниях более высокого уровня

Одной из важных зон развития при продвижении сотрудника является умение коммуницировать и взаимодействовать на уровне, более высоком по сравнению с привычным ему. Как ни странно, при карьерном росте очень много уделяется внимание перепозиционированию новоиспеченного руководителя по отношению с тем, кто стал его подчиненными, и практически никто не уделяет внимания построению отношений по горизонтали. А это не менее важно: у многих людей в силу стресса возникают две типичные ошибки в построении отношений с теми, кто раньше был выше, а теперь стал равным.

Итак, рассмотрим эти типичные ошибки:

- попытка сразу произвести впечатление, поставить себя. Это достаточно часто может приводить к достаточно вызывающему поведению, как следствие – к неприязни коллег или даже конфликтам;
- сохранение прежнего поведения, позиции снизу вверх. Это может вести к отсутствию уважения со стороны коллег, а также к тому, что мнение человека не будет иметь веса, что, естественно, может оказаться роковым при принятии решений.

Понять, насколько перспективный, по нашему мнению, сотрудник сможет успешно позиционировать себя по отношению к тем, кто раньше был выше, а сейчас стал равным, поможет участие его в совещаниях более высокого уровня. Помимо проверки, это также позволит нам постепенно подготовить обе стороны к новому восприятию друг друга.

Организовать подобные ситуации можно легко и непринужденно, ничего особенно не афишируя, двумя способами – привлекая сотрудника как эксперта, лидера какого-то проекта, автора аналитической справки, которую он специально подготовил для принятия решений, или как временно замещающего руководителя (опять же – отпуск, командировка и тому подобное).

Надо отметить, что при наблюдении и анализе поведения потенциальных сотрудников в подобных ситуациях это – реально эффективный лакмус. Иногда поведение меняется далеко не в лучшую сторону, казалось бы, всегда уверенного в себе человека, становясь заискивающим и лебезящим. Другая крайность – полное непонимание и отсутствие субординации в пределах разумного. Сразу обращение переходит или в чрезмерно самоуверенное или в панибратское. Это тоже сигнал опасности. А вот уверенное, спокойное, доказательное и в то же время не лишенное разумной инициативы поведение на подобном совещании показывает готовность человека к изменению его роли.

Вовлечение в наставничество, коучинг

Очень частой проблемой в работе руководителя становится неумение быть наставником и отсутствие достаточного терпения. Этот недостаток приводит к тому, что сотрудники неэффективно развиваются и учатся, нередко повторяются одни и те же ошибки.

Мы смело можем назвать роль наставника одной из важных ролей руководителя, именно поэтому вовлечение сотрудника, в котором мы видим потенциал лидера, является одновременно и способом проверки его способностей и мотивации и приобретения навыков, которые будут необходимы при дальнейшем продвижении.

Очень важно, чтобы наставничество было добровольным и соответствовало возможностям, связанным с текущей нагрузкой наставника. Если вы впервые привлекаете человека к роли наставника или коуча, то стоит очень подробно обсудить с ним и договориться о следующих моментах:

- что входит в содержание наставничества или коучинга;
- каковы должны быть результаты на выходе и как они будут оцениваться;
- полномочия наставника по отношению к новичку;
- временные графики и условия, которые необходимы для успешного наставничества.

Обязательно стоит научить будущего наставника основным технологиям, которыми он будет пользоваться (содержание того, чему нужно научить вы можете или составить сами, исходя из собственного опыта, или позаимствовать из соответствующих разделов, составленных мной). После обучения необходимо получить обратную связь и понять, насколько будет новая роль соответствовать мотивации и ожиданиям сотрудника.

После всех этих шагов можно приступить к осуществлению проекта. Рассмотрим две конкретные ситуации, в которых наставничество стало решающим фактором в принятии дальнейших решений.

В одной организации одновременно двум достаточно сильным специалистам, которые занимают рядовые позиции, предлагается наставничество по отношению к новичкам. Причем для обоих ситуация выигрышна, потому что сразу и впоследствии новичок будет работать в связке с сотрудником в качестве более «младшего» сотрудника, почти что ассистента. Таким образом, мы сразу понимаем, что оба наставника очень заинтересованы в обучении и введении в курс дела новичка, потому что они давно просили о том, чтобы у них были помощники (сразу хочу оговорить, что в данном случае речь не идет об ассистенте в классическом смысле слова, скорее, о «младшем товарище», который выполняет более простую часть объема общей для обоих работы). В результате одна из сотрудниц прекрасно готовит к работе новичка, формирует ее лояльность к себе и компании, в результате получив себе хорошего напарника-помощника.

Во втором случае первый новичок уходит сам, будучи демотивированным, следующий остается, но с ним довольно часто возникают профессиональные проблемы. Вывод напрашивается сам собой – первая сотрудница реально имеет хорошие шансы стать впоследствии руководителем уже не одного человека, а группы людей, а в отношении второй перспективы весьма сомнительны.

Второй пример очень интересен тем, что вовлечение и наставничество помогло поработать с темой «хочет». Ольга, сотрудница с явно выраженным потенциалом роста, очень сильно мотивирована на профессиональную составляющую работу, роль руководителя она воспринимает только как административную, что ей не очень интересно. В данном случае вовлечение в наставничество было одним из шагов, которые позволили изменить ее отношение к роли руководителя и более правильно сориентировать ее на будущее. Получив новичка и пройдя соответствующий мини тренинг в отделе HR, она стала очень хорошим наставником и очень быстро и качественно ввела нового сотрудника в компанию и должностные обязанности. Ей самой такая новая роль понравилась, она инициировала возможность стать наставником и для следующего новичка. Но она по-прежнему не была уверена в том, что остальные составляющие работы руководителя будут ей интересны. Что было с ней дальше, вы можете прочитать в соответствующем разделе…

Опережающие тренинги

Если вы хотите оценить потенциал человека в той функции, к которой он не имеет отношения сейчас, стоит дать ему две возможность – показать интерес к этой функции или его отсутствие и те компетенции, которые не могут быть видны в текущей работе.

Опережающий тренинг – тренинг тех навыков, которые будут актуальны в случае перемещения сотрудника по вертикали или горизонтали. Например, «Менеджмент для «неруководителей». Важные составные части методики, чтобы она успешно работала:

- участие в таком тренинге должно быть добровольным: тогда мы сможем увидеть мотивацию и заинтересованность или ее отсутствие;
- в тренинге должны присутствовать элементы Assessment Center (центра оценки), то есть больший акцент стоит делать не на получение знаний и отработку навыков, а на определение потенциала (способностей и склонностей) и оценку обучаемости сотрудника. То есть по сравнению с обычным тренингов акцент смещается с обучить на оценить;
- наблюдение должны фиксироваться и передаваться или непосредственному руководителю или другим участников проекта «Управление талантом»;
- по итогам тренинга от каждого из оцениваемых участников должна быть получена обратная связь: насколько интересной им показалась новая функция, что давалось легко и что трудно, соответствует ли содержание и особенности такой работы их склонностям и мотивации.

Тематика подобных тренингов может отличаться, в зависимости от того, какие перемещения мы планируем.

Стажировка

Тема стажировки может быть также, как и многие другие приемы и методы, разделена на два варианта: стажировка сотрудника, решение о продвижении которого уже принято (аналогично – новый сотрудник в компании), а также стажировка в новой функции до принятия решения о перемещении. Мы рассмотрим второй вариант, причем применительно к ситуации ротаций.

Рассмотрим ситуацию «Перевод из администраторов в продажники».

Итак, в отделе продаж крупной компании работает девушка на должности администратора-координатора, назовем ее Маша. В ее обязанности входит вся административная деятельность, а также общение с уже существующими клиентами компании по организационным вопросам, предоставление им необходимой информации и сопроводительной документации. Работает она более двух лет, очень хорошо зарекомендовала себя, ее любят и коллеги и клиенты. В один далеко не прекрасный момент она узнает о том, что в отделе открывается вакансия продажника. Маша приходит к своему руководителю, он же руководитель отдела, и говорит о том, что хотела бы перейти на продажи.

Что знает руководитель? Он знает, что Маша ответственный сотрудник, она коммуникабельна, ее любят клиенты, она хорошо знает ассортимент продукции, которую продвигает компания. Маша – достаточно целеустремленный человек, к ней не было замечаний по работе. В результате, руководитель принимает решение дать Маше согласие. Маша принимает участие в тренинге по продажам, который в это время проходит в компании, получает хорошую оценку от тренера. В итоге она переходит в отдел продаж, получает корпоративную машину, план работы, информацию о своей территории. Примерно через месяц Маша проходит к руководителю с заявлением об увольнении. При этом всем каких-либо явных проблем у нее нет, нормальные результаты, претензии от клиентов не поступали.

Начинается анализ ситуации:

1) «картина мира», которая была у Маши ДО того, как она приступила к новым обязанностям, то есть тогда, когда она заявила о желании переместиться.

Продажник в компании, несмотря на то, что позиция рядовая, более престижная должность, чем работа в административной группе. У продажников служебные машины, которых нет у администраторов. Продажники могут зарабатывать (и большинство реально зарабатывает) хорошие бонусы, а у администраторов нет такой значительной переменной

части дохода. У продажников нет жестко фиксированного графика работы, а администратор должен приходить на работу в определенное время. Клиенты, с которыми Маша контактировала, - в основном, приятные вежливые люди. Общаться хорошо Маша умеет;

2) «картина мира», которая сложилась у Маши ПОСЛЕ того, как она приступила к новым обязанностям. Продажником быть, конечно, престижнее, но и ошибки их заметнее, страшно «проколоться». У Маши есть права, но не такой блестящий опыт вождения, а пробки страшные… Маша нервничает, боится опоздать или попасть в аварию. Бонусы-то большие, но когда они еще будут. Отсутствие фиксированного графика работы часто оборачивается тем, что приходится довольно поздно или довольно рано встречаться с клиентом, если ему так удобнее, а многим реально удобнее встречаться или очень рано или за деловым ужином. Клиенты-то – приятные люди, когда они уже лояльны к компании, а вот когда ты приходишь в первый раз к клиенту, который работает с конкурентом или у него нет четко сформированных потребностей, часто сталкиваешься с отказами, причем иногда достаточно резкими. Вот так изменилась картина мира.

Почему заявление?

А вот это, как ни странно, негативная стороны ответственности и хорошей репутации в компании: стыдно признаться, что что-то напрягает, что трудно дается, что вроде бы не оправдала возложенных на нее надежд. Может быть, стоило бы обратиться к руководителю раньше, попросить о помощи.

Какие могут быть дальнейшие шаги и последствия этой ситуации?

Вариантов развития событий, на самом деле, несколько. Сначала рассмотрим, что случилось в реальной жизни: на тот момент, когда Маша пришла к руководителю, вакансия, на которой она работала раньше, еще не была окончательно закрыта (то есть были кандидаты, но никому еще не было сделано финального предложения), поэтому руководитель просто предложил Маше вернуться. Она засомневалась, ведь стыдно, все узнают, что она не справилась. Тогда руководитель, который был заинтересован в Маше, предложил подать информацию коллегам таким образом, что ее просто попросили вернуться, так как было трудно найти достойную замену. На такое предложение Маша радостно ответила согласием, в результате чего вернулась на предыдущую должность и вполне успешно продолжила работу. Однако такой вариант можно считать самым счастливым и, как правило, невероятным.

Подводные камни – должность уже занята, возвращаться некуда, все равно все поймут, что не справилась и будет стыдно. Так что при таком сценарии наиболее вероятный результат – уход сотрудника. Но есть еще третья опция: мы знаем, что реально результаты у Маши были нормальными и отношения с клиентами в новой роли – тоже. Так что мы можем здесь проанализировать ситуацию и изменить либо навыки Маши (если проблема в этом), либо ее отношение к ситуации и восприятие.

Основные выводы, которые мы можем и должны сделать из этой практической ситуации:

- представление человека о новой должности/ функции довольно часто бывает не совсем верным. Причем на психологическом уровне восприятия: «Хорошо там, где нас нет», – люди часто видят «парадную» стороны работы, как было в описанном случае с Машей, и не видят сложностей и негатива. Поэтому очень важно, чтобы до перехода человек четко понял, какие негативные для него моменты могут возникать;

- очень часто восприятие одного и того же вида деятельности (например, взаимодействия с клиентами, как в нашем примере) отличается у людей на разных должностях. Поэтому очень важно, чтобы кандидат на перевод получил преставление о той или иной составляющей работы в новой позиции;

- очень часто те люди, благодаря которым сформировалось желание переменить функционал, – самые успешные, как следствие, они и говорят преимущественно о позитиве. Еще один момент заключается в том, что большинство предпочитает говорить о своих достижениях, а не об ошибках, отсюда – завышенный позитив восприятия;

- видеть даже правильную картинку со стороны и быть ее участником – большая разница. Поэтому многие трудности и неприятные ситуации, которые разрешают другие, кажутся не столь критичными и важными, а когда сталкиваешься с этим сам, все кажется гораздо хуже и сложнее.

Все эти моменты можно учесть и решить за счет грамотно организованной стажировки. Опыт организации подобных стажировок позволяет мне дать такие практические рекомендации:

- стажировке должно предшествовать хотя бы минимальное обучение в формате тренинга или наставничества, чтобы человек обладал навыками, достаточными, чтобы делать выводы о своих перспективах в новой деятельности;
- во время стажировки должен быть прикрепленный наставник, который замотивирован на то, чтобы показать все стороны работы;
- стажировка должна быть построена так, чтобы человек мог увидеть все подводные камни новой деятельности, но, в то же время, видел не только негатив;
- стажировку лучше организовать так, чтобы большую часть своего рабочего времени сотрудник посвящал основной работы (это позволяет избежать сбоев в рабочих процессах), но не менее трети времени отводилось самой стажировке (иначе не будет четкого и ясного впечатления);
- после стажировки необходимо организовать обсуждение с сотрудником и его наставником новую работу по модели «хочет может» и после этого принять решение;
- если по итогам стажировки принято решение о ротации, то стоит совместно с сотрудником и наставником наметить план обучения и развития тех слабых сторон или недостаточных навыков, которые были обнаружены;
- стажировка, если она была успешна, даст возможность дополнительно мотивировать сотрудника, вселить в него уверенность и изначально ставить более высокую планку целей.

Общий вывод – если вы хотите минимизировать риски при ротациях, а также перевести уже более подготовленного сотрудника, от которого можно получить большую отдачу, то внедрите стажировки как обязательный элемент системы управления потенциалом и сделайте их обязательными при ротациях сотрудника в то подразделение, функционал которого он ранее никогда не выполнял. Стажировка не является обязательной в том случае, если у сотрудника нет опыта в этой функции в вашей компании, но на каком-то из предыдущих мест работы он такую работу выполнял, причем выполнял успешно и она ему нравилась.

Замещение

Рассмотрим несколько практических ситуаций, при которых замещение руководителя в период отпуска или командировок давал хорошую информацию к принятию грамотных управленческих решений.

Надежда – сотрудник рекрутингового агентства. Она один из самых опытных и успешных специалистов, у нее хорошие результаты, она старше многих сотрудников как по возрасту, так и по социальному опыту. Вполне естественно, что руководитель на время своего запланированного отпуска оставляет Надежду исполнять свои обязанности. Все сотрудники агентства воспринимают назначение Надежды как само собой разумеющийся факт. Однако сразу же после отъезда руководителя Надежда начинает активно злоупотреблять власть, что называется, «строить» сотрудников, при том, что это не было принято и реальный руководитель этого никогда не делал. В результате такого замещения стало понятно, что в роли руководителя Надежда не будет успешна, хотя ранее такая возможность рассматривалась в связи с большим количеством филиалов в сети.

Другая ситуация. Подразделение с достаточно сильным коллективом, где не один человек хотел бы претендовать на карьерный рост. При этом есть достаточно сильный и имеющий влияние руководитель, а заместителя нет. Задача – утвердиться в выборе зама, а также понять, кто стремится к роли негативного неформального лидера (в присутствии руководителя это практически не проявляется, но есть подозрения). Итак, перед отъездом на две недели руководитель оставляет потенциального зама вместо себя, обосновывая это и ему и остающимся сотрудникам. После своего возвращения руководитель анализирует ситуацию: потенциальный зам действительно хорошо справился со своими задачами, большинство сотрудников хорошо его восприняли, атмосфера в коллективе сохранилась. Можно делать замом уже официально и на постоянной основе. Однако вместе с тем эта ситуация также позволила выявить негативщика, который в присутствии руководителя, видимо, побаивался

проявлять себя активно, а вот в ситуации временного замещения открыто проявил себя. Точное понимание позволило лучше управлять ситуацией в дальнейшем.

Другой интересный случай. В отделе в целом все было успешно, не было никаких видимых конфликтов и проблем. Однако в ситуации, когда руководитель на период длительной командировки (около 3 месяцев) оставил вместо себя замещающего, тому удалось взглянуть на ситуацию свежим взглядом и внедрить несколько хороших людей. Кроме того, люди, которые слегка побаивались основного руководителя, проявили большую открытость в его отсутствие, и это дало свои положительные результаты. Надо сказать, что вернувшемуся руководителю хватило ума, самообладания и ориентации на результат бизнеса, чтобы не обидеться, а оценить результаты деятельности в его отсутствие. Результат – улучшение некоторых бизнес процессов в отделе, частичный пересмотр руководителем своего стиля общения с сотрудниками и продвижение замещающего через несколько месяцев на более высокую позицию в соседнем подразделении. Хотя, конечно, были и риски, связанные с возможной обидой и негативной реакцией руководителя на то, что в его отсутствие ситуация несколько улучшилась.

Мы с вами обсуждаем различные варианты развития событий при временном замещении руководителя, которые могут подсказать нам, способен ли в реальной бизнес ситуации человек, у которого мы предполагаем потенциал роста, достичь результата. На основе таких данных мы можем делать уже более весомый вывод о том, можно ли говорить о постоянном назначении на должность руководителя. Причем если мы рассматриваем сотрудника как преемника руководителя именно этого подразделения, то получаем информацию не только о его способности быть лидером, но и о восприятии его новой роли другими людьми. Если мы говорим о росте, но в другом отделе, то такое временное замещение покажет нам склонность и способность к данной роли, но не даст информации о потенциальных взаимоотношениях с подчиненными. И, наконец, в отсутствие руководителя мы можем увидеть негативщиков и неформальных лидеров, которые в обычной ситуации побаиваются проявлять себя.

В чем преимущество такого решения? Дело в том, что назначение изначально воспринимается и самим сотрудником, и его коллегами как временное, поэтому даже если человек не очень позитивно проявил себя, вернуть ситуацию на круги своя довольно легко. Таким образом, мы можем проверить свои предположения о лидерском потенциале и возможностях роста, не рискуя при этом хорошим сотрудником.

Промежуточные ступени роста

Человеку с предполагаемым потенциалом роста дается позиция зама без постоянных подчиненных или с небольшим их количеством или же руководителя направления, но в первое время без подчиненных. Пред сотрудником ставятся определенные цели, которые позволят оценить его умение развиваться и амбициозность, а по результатам принимается решение. Этот вариант хорош тем, что риски не так велики, как при назначении сразу на значимую руководящую должность, а также он дает человеку постепенно подготовиться и плавно войти в новую роль.

Лидерство на совещаниях и мозговых штурмах

Здесь все довольно просто: руководитель периодически поручает кому-то из своих подчиненных вести совещание либо мозговой штурм, если такая форма деятельности является принятой в компании. При этом важно, чтобы вопросы, обсуждаемые и решаемые на этом совещании не были очень высокорисковыми, а также чтобы ведущий был наделен реальными полномочиями на этот период, а не смотрел все время в рот руководителю. Такой метод развития сотрудников позволяет оценить готовность и желание быть лидером, наличие собственной точки зрения и умения ее отстаивать, а также умения слушать и слышать коллег. Еще это очень хороший момент проверки того, хочет ли человек самоутверждаться за счет других или нет. Иногда, получив такой шанс, люди начинала тут же давать понять своим коллегам что-то типа «я начальник, ты дурак». Если уж от временной власти так «звездит», то что же будет при постоянной власти и бОльших полномочиях. Повод задуматься о том, стоит ли продвигать такого человека.

Снижение уровня контроля

Естественно, речь идет о ситуациях, когда снижение уровня контроля не может привести к существенным рискам для бизнеса, при этом область действия является для сотрудника привычной, известной и комфортной. Такая своеобразная проверка самостоятельности и ответственности, а также готовности работать без постоянной поддержки и обратной связи со стороны руководителя.

Сценарии развития событий могут быть разными и могут получиться как позитивными, так и негативными:

- человек не снижает и даже повышает качество своей работы, при этом явно демонстрирует, что такая самостоятельность, ответственность и доверие его мотивируют;
- человек работает качественно, но постоянно напрашивается на похвалу и обратную связь со стороны руководителя. Наверно, пока к свободному плаванию не совсем готов, хотя никаких решительных выводов я бы пока не делала, может быть, просто стоит ему больше уделять внимания;
- не способен самостоятельно принимать решения, постоянно обращается за советом. К продвижению однозначно не готов в обозримом будущем;
- уход от ответственности, не выполнение работы, поиск причин, объясняющих невыполнение. Откровенная «халтура» и использование рабочего времени в нерабочих целях. Тут комментарии излишни.

Постан овка «вне зоны комфорта»

Суть подхода может быть в двух вариантах:

1. Мы ставим человека просто в непривычную, неожиданную, в чем-то дискомфортную ситуацию, смотрим, как он проявляет себя. Например, это может быть перевод на заваленный другими участок, который нужно «вытаскивать», переезд в другой регион в рамках работы в компании, переход на новое направление. То есть ситуация сама по себе является сложной, но ее сложность не связана напрямую со слабостями сотрудника. Мы просто проверяем здесь такие компетенции, как стрессоустойчивость, обучаемость, умение быстро ориентироваться в сложной ситуации. Также человек приобретает новый опыт, который, вероятно, пригодится ему при дальнейшем росте
2. Мы сознательно ставим перед сотрудником задачу, для решения которой он должен преодолеть свои страхи или недостатки. Например, слишком мягкому сотруднику мы предлагаем разрешить конфликтную ситуацию в отделе, что потребует от него достаточно жесткой позиции. Человеку, который стесняется публично выступать мы поручаем вести совещание или представлять презентацию отдела на общекорпоративном мероприятии. Естественно, стоит помочь советом и поддержкой, однако главное – захочет ли и сможет ли человек преодолеть свои слабости, полностью или частично. Могу сказать, что сама неоднократно и применяла подобный метод, и наблюдала за сотрудниками, по отношению к которым другие руководители использовали «постановку вне зоны комфорта». Метод всегда показателен, главное – не сломать сотрудника, поэтому помощь, поддержка и корректировка ситуации со стороны руководителя просто необходимы. И, как всегда, только в ситуациях, когда нет больших бизнес рисков.

Итак, мы рассмотрели большое количество методов и подходов, которые позволят нам одновременно оценить потенциал и возможности человека, в тоже время развивая его. Естественно, не стоит применять их все по отношению к каждому сотруднику, чьим развитием мы заняты – имеет смысл выбрать от 1 до 4 вариантов в зависимости от нашей уверенности в человеке и его уровня развития, оценить ситуацию и принять решение.

Образец типового варианта кейс-задачи
«Тема 4. Идентификация и анализ кадровых рисков в деятельности организации»

Кейс из книги Д. Канемана «Думай медленно, решай быстро»[3]

«В июле 1997 года строительство нового здания парламента Шотландии в Эдинбурге было предварительно оценено в 40 миллионов фунтов стерлингов. К июню 1999 года бюджет перевалил за 100 миллионов. В апреле 2000 года законодатели установили предел в 195 миллионов, а к ноябрю 2001 года потребовали перерасчета. Была названа последняя цена в 241 миллион фунтов. В 2001 году она дважды менялась, достигнув 294,6 миллиона, а в 2003 году выросла до 375,8 миллиона фунтов. Наконец, в 2004 году строительство было завершено, и, согласно последней смете, затраты составили около 431 миллиона».

Среди причин, по которым затраты на строительство выросли с 40 млн до 431 млн фунтов стерлингов, некоторые аналитики приводят следующие:

- политики недооценили реальную трудоемкость проекта;
- менеджер проекта неумело руководил им;
- архитекторы меняли планы.

Нобелевский лауреат Д. Канеман называет проблему, связанную с недооценкой реальной сложности проекта, «ошибкой планирования». Когда не берется в расчет весь предыдущий опыт аналогичных проектов, и планировщики строят идеальный план проекта, не учитывающий неблагоприятные воздействия.

Излишняя самоуверенность, убежденность в своей способности дать правильную оценку, как показали многочисленные психологические эксперименты, свойственна подавляющему большинству людей. А ведь в большинстве ситуаций идентифицированный на старте проекта риск можно снизить путем незначительных затрат времени или денег, а иногда даже полностью устранить из проекта.

Что представляет собой планирование? Какие риски необходимо было оценить? Можно ли было предусмотреть риски и нивелировать их влияние?

Образец типового варианта кейс-задачи
«Тема 5. Методы управления кадровыми рисками. Приемы повышения кадровой безопасности»

Примером физиологических рисков являются ошибки, вызванные усталостью, ухудшением здоровья или перевозбуждением, что объясняется влиянием степени возбуждения центральной нервной системы на успешность выполнения деятельности (закон Йеркса-Додсона). Опишите закон Йеркса-Додсона. Какие методы управления персоналом можно использовать для достижения оптимума мотивации?

3.2 Типовые контрольные задания для проведения тестирования

Фонд тестовых заданий по дисциплине содержит тестовые задания, распределенные по разделам и темам, с указанием их количества и типа.

Структура фонда тестовых заданий по дисциплине

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП	Характеристика ТЗ	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
ПК-2.2	Тема 1. Управление риском: понятие, теоретические концепции	Знание	6 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
ПК-2.2	Тема 2. Классификация рисков в системе управления персоналом	Знание	6 – ОТЗ 4 – ЗТЗ

[3] Источник: https://probusiness.io/master_class/66-2-keysa-kotorye-pokazyvayut-k-chemu-privodit-ignorirovanie-riskov-proekta.html

		Умение	5 – ОТЗ 5 – ЗТЗ
ПК-2.2	Тема 3. Специфика рисков в различных функциональных областях организации	Знание	6 – ОТЗ
		Умение	5 – ЗТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	6 – ОТЗ 4 – ЗТЗ
ПК-2.2	Тема 4. Идентификация и анализ кадровых рисков в деятельности организации	Знание	5 – ЗТЗ
		Умение	6 – ОТЗ
		Навык и (или) опыт деятельности/ действие	6 – ЗТЗ
ПК-2.2	Тема 5. Методы управления кадровыми рисками. Приемы повышения кадровой безопасности	Знание	6 – ОТЗ
		Умение	6 – ЗТЗ
		Итого	41 – ОТЗ 40 – ЗТЗ

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Ниже приведен образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

1. Как называются риски, которые практически всегда несут в себе потери?
а) критическими;
б) спекулятивными;
в) чистыми.

2. Что предполагает анализ риска?
а) систематизацию множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия;
б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты;
в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик.

3. При решении конкретных управленческих задач, связанных с обеспечением безопасности организации по кадровому направлению деятельности …
а) служба безопасности технически подчинена службе персонала;
б) служба персонала технически подчинена службе безопасности;
в) взаимная соподчиненность указанных служб зависит от решаемой задачи.

4. Под кадровой безопасностью понимается:
а) состояние, при котором выявляются и предотвращаются угрозы целостности и качеству кадровых ресурсов, используемых в производственном процессе;
б) механизм предотвращения угроз целостности и качеству кадровых ресурсов, используемых в производственном процессе;
в) состояние социально-трудовых отношений работодателей, работников и государственных органов, позволяющее реализовать их жизненно важные интересы.

5. За умышленное разглашение конфиденциальной информации своего работодателя сотрудник коммерческой организации …
а) подлежит немедленному увольнению;
б) чаще всего - подлежит немедленному увольнению;
в) не подлежит увольнению.

6. Статус «материально ответственных лиц» может быть распространен …
а) на любых сотрудников организации;
б) только на определенные категории сотрудников организации;
в) только на сотрудников, имеющих доступ к наличным деньгам.

7. Какие потери можно обозначить как трудовые?
а) потери рабочего времени;
б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию;
в) невыполнение сроков сдачи объекта;
г) потери материалов;
д) ущерб здоровью;
е) ущерб репутации.

8. Что из перечисленного не является функциями субъекта управления в риск-менеджменте?
а) прогнозирование;
б) нормирование;
в) организация;
г) регулирование.

9. Перечислите объекты кадровой безопасности. Впишите правильный ответ._____.
Ответ: имущество хозяйствующего субъекта, ресурсы, используемые в производственном процессе, интересы сотрудника

10. Выберите метод оценки риска, который используется в ситуациях, когда принимаемые решения в большей степени зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий? Впишите правильный ответ _____
Ответ: построение древа решений

11. Выберите метод оценки риска, который представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты? Впишите правильный ответ _____
Ответ: имитационное моделирование

12. «Деятельность любой организации всегда сопровождается рисками, присутствующими в ее внешней или внутренней среде» включает в себя смысл закона _____. Впишите правильный ответ.
Ответ: неизбежности риска

13. К какому методу управления рисками относится процесс создания резервов? Впишите правильный ответ _____.
Ответ: компенсация рисков

14. К какому методу управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников? Впишите правильный ответ _____.
Ответ: уклонение от рисков

15. Реализация рисков приводит к возникновению негативных ситуаций (даже если отклонение от ожидаемого события произошло в положительную сторону, а зачастую и убытков (потерь), при этом компания может нести убытки, даже если чрезвычайные негативные события не наступают. О каком виде риска идет речь? Впишите правильный ответ _____.
Ответ: фантомный риск

16. Если событие не может произойти ни при каких условиях, чему будет равна его вероятность? Впишите правильный ответ _____.
Ответ: нулю

17. Оперативная группа мер предотвращения угроз склонения сотрудников к противоправным действиям и нарушению обязательств перед работодателем включает _____. Впишите правильный ответ.
Ответ: ротацию кадров

18. Нормативное направление обеспечения кадровой безопасности на этапе текущего контроля включает_____.
Впишите правильный ответ.
Ответ: анализ установленных нарушений трудовой дисциплины и выявление их причин

3.3 Перечень теоретических вопросов к зачету
(для оценки знаний)

Раздел 1. Концептуальные основы риск-менеджмента в управлении персоналом.
1. Определение риск-менеджмента: исторический аспект.
2. Принципы изучения рисков. Функции и свойства рисков.
3. Характеристики риска.
4. Функции риска.
5. Теории риска.
6. Социологическая теория риска.
7. Теории риска в экономике.
8. Модели рисков человеческого фактора.
9. Классификация рисков по сфере возникновения.
10. Дуализм риска.
11. Риск и неопределенность.
12. Объективная и субъективная природа риска.
13. Факторы страха и контроля.
14. Причины и факторы возникновения риска.
15. Уровни рисков.
16. Факторы кадровых рисков.
17. Риски в системе управления персоналом.
18. Риски нарушения законодательства.
19. Риски опасных действий человека.
20. Поведение как источник риска.

Раздел 2 Основы управления кадровыми рисками.
21. Оценка факторов среды.
22. Оценка вероятности появления угроз.
23. Оценка вероятности риска.
24. Количественные оценки вероятностей рисков.
25. Метод оценки рисков на основе матрицы «вероятность-ущерб».
26. Метод вербальных функций.
27. Методы оценки рисков на основе оценки степени выполнения требований безопасности.
28. Метод оценки рисков на основе системы Элмери.
29. Метод оценки рисков на основе ранжирования уровня требований (индекс ОВР).
30. Риски при подборе персонала.
31. Риски адаптации новых сотрудников.
32. Риски оценки и аттестации персонала.
33. Риски развития и обучения персонала.
34. Риски при увольнении сотрудников.

3.4 Перечень типовых простых практических заданий к зачету

(для оценки умений)

1. Опишите деятельность руководителя по профилактике кадровых рисков в организации.
2. Опишите алгоритм проведения анализа форм проявления угрозы склонения сотрудников к нарушению обязательств перед работодателем.
3. Опишите процедуру минимизации риска и противодействия угрозе склонения сотрудников к нарушению своих обязательств.

3.5 Перечень типовых практических заданий к зачету

(для оценки навыков и (или) опыта деятельности)

Задание 1. Выявите и произведите оценку рисков в процессе высвобождения персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 2. Выявите и произведите оценку рисков в процессе обучения персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 3. Выявите и произведите оценку рисков при организации проведения аттестации персонала и назовите меры по минимизации рисков.

Задание 4. Выявите и произведите оценку рисков при управлении деловой карьерой персонала и назовите меры по минимизации рисков.

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

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Кейс-задача	Преподаватель не мене, чем за неделю до срока решения кейс-задач должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю

Для организации и проведения промежуточной аттестации составляются типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

Перечень теоретических вопросов и типовые практические задания разного уровня сложности для проведения промежуточной аттестации обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).

Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме зачета и оценивания результатов обучения

При проведении промежуточной аттестации в форме зачета преподаватель может воспользоваться результатами текущего контроля успеваемости в течение семестра. С целью использования результатов текущего контроля успеваемости, преподаватель подсчитывает среднюю оценку уровня сформированности компетенций обучающегося (сумма оценок, полученных обучающимся, делится на число оценок).

Шкала и критерии оценивания уровня сформированности компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме зачета по результатам текущего контроля (без дополнительного аттестационного испытания)

Средняя оценка уровня сформированности компетенций по результатам текущего контроля	Шкала оценивания
Оценка не менее 3,0 и нет ни одной неудовлетворительной оценки по текущему контролю	«зачтено»
Оценка менее 3,0 или получена хотя бы одна неудовлетворительная оценка по текущему контролю	«не зачтено»

Если оценка уровня сформированности компетенций обучающегося не соответствует критериям получения зачета без дополнительного аттестационного испытания, то промежуточная аттестация проводится в форме собеседования по перечню теоретических вопросов и типовых практических задач или в форме компьютерного тестирования.

Промежуточная аттестация в форме зачета с проведением аттестационного испытания проходит на последнем занятии по дисциплине.

При проведении промежуточной аттестации в форме компьютерного тестирования вариант тестового задания формируется из фонда тестовых заданий по дисциплине случайным образом, но с условием: 50 % заданий должны быть заданиями открытого типа и 50 % заданий – закрытого типа.