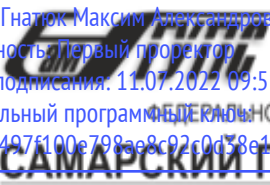


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гнатюк Максим Александрович
Должность: Первый проректор
Дата подписания: 11.07.2022 09:51:21
Уникальный программный ключ:
8873f497f100e798ae8c92c0d38e105c818d5410

 **МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Социальные технологии в управлении персоналом на железнодорожном транспорте

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Управление человеческими ресурсами

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации: *экзамен, 8 семестр - очная форма обучения, 4 курс – заочная форма обучения*

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике
ПК-7: знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала
ПК-29: умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы(семестр 8 очная форма, 4 курс заочная форма)
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся знает: технологии текущей деловой оценки персонала; роль управленческого учёта в процессе аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Вопросы (№1-15)
	Обучающийся умеет: анализировать технологии текущей деловой оценки персонала; разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала; ориентироваться в специфике проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	Задания (№ 1-10)
	Обучающийся владеет: готовность разрабатывать технологии текущей деловой оценки персонала в соответствии с целями управленческого учёта способностью применять технологии текущей деловой оценки персонала; навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	Задания (№1-3)
ПК-7: знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала	Обучающийся знает: основные подходы к проведению аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; методы проведения аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; порядок проведения аттестации и оформление его итогов	Вопросы (№16-25)
	Обучающийся умеет: оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки; применять методы аттестации на практике	Задания (№1 – 4)
	Обучающийся владеет: методами анализа кадрового потенциала организации; навыками получения	Задания (№1-3)

	обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала; способностью организовать процесс получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала.	
ПК-29: умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	Обучающийся знает: основные подходы к проведению аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; методы проведения аттестации и других видов текущей и деловой оценки персонала; порядок проведения аттестации и оформление его итогов	Вопросы (№ 26-35)
	Обучающийся умеет: оперировать основными терминами и понятиями в области применения социальных технологий управления персоналом организации; воспроизводить содержание тем дисциплины, апеллируя к необходимым источникам; ориентироваться в многообразии проблем в работе с персоналом и уметь определить способы их решения в области применения социальных технологий управления персоналом совместно с руководителями различного уровня	Задания (№1 – 4)
	Обучающийся владеет: прикладными умениями в области применения социальных технологий управления персоналом организации; анализом и оценкой социальной ситуации и возможностями ее оптимизации посредством внедрения социальных технологий управления персоналом организации; навыками современного поиска и обработки информации способствующей разработке социальных технологий управления персоналом организации с учетом ее специфики; навыками совместной деятельности с руководителями различного уровня по применению социальных технологий в работе с персоналом.	Задания (№1-3)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) ответ на билет, состоящий из теоретических вопросов и практических заданий;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС СамГУПС.

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике	Обучающийся знает: основы управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала роль формирования кадрового резерва в процессе организационного развития психологические основы организации работы с кадровым резервом, форм и методов обучения персонала, виды, формы и методы обучения персонала
<p>Примерные задания:</p> <p>1. Профессиональное развитие – это... выберите определение</p>	

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

- а) сознательная деятельность, которая позволяет сохранять и приумножать качество своих навыков, умений, квалификационных характеристик, личностных черт, базы полезных знаний для движения по карьерной лестнице, увеличения заработка или даже просто для самоутверждения;
- б) развитие личности, его этапы и методы, а также персональная программа личностного и профессионального роста;
- в) подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.
2. Укажите методы, которые не относятся к самосовершенствованию:
- а) инструктаж;
- б) контроль повседневной работы;
- в) ведение дневника и размышление над записями.
3. Главная функция руководства по обеспечению качества – это:
- а) контроль за дисциплиной персонала;
- б) эффективная система поощрения и наказания;
- в) ответственность руководства за развитие или банкротство предприятия.
4. Одной из главных факторов получения прибыли является:
- а) качество работы персонала;
- б) имидж предприятия;
- в) имидж персонала.
5. Основной функцией руководителя предприятия в области улучшения качества деятельности является:
- а) принятие личного участия в проверке работы всех подразделений предприятия;
- б) требование реального вклада со стороны менеджеров основных подразделений.
- в) стимулирование передовых менеджеров.
6. Укажите фазу профессионального роста Оптанта:
- а) человек, осваивающий профессию;
- б) человек, привыкающий к профессии;
- в) человек, занятый выбором профессии.
7. Что относится к внутриорганизационному обучению:
- а) невозможность отзыва работника;
- б) психологическая раскованность обучаемых;
- в) возможность использования собственного оборудования и технологий, ограниченность новой информации.
8. Роль руководителя в деятельности по совершенствованию качества –
- а) обеспечение выполнения работы силами других работников;
- б) обеспечение выполнения работы собственными силами;
- в) обеспечение выполнения качества работы за счет контролируемых структур.
9. Руководители обязаны нести полную ответственность:
- а) за результаты труда персонала своего подразделения;
- б) за результаты труда персонала смежных подразделений;
- в) за результаты собственного труда.
10. В процессе деятельности качество – это:
- а) мера полезности продукта труда;
- б) способ реализации творческого потенциала;
- в) возможность проявить свою педантичность, аккуратность.
11. Каждый руководитель должен:
- а) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества и должен стать его активным участником;
- б) быть наблюдателем за деятельностью;
- в) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества.
12. Качественному выполнению работы мешают:
- а) противоречие между различными стандартами качества;
- б) противоречия между необходимостью выполнения плана и качественным выполнением работы;
- в) противоречие между имеющимися в организации системами мотивирования и стимулирования.
13. В обеспечении качества деятельности организации главным является понимание руководителями того, что проблема качества...:
- а) должна быть рассмотрена наряду со всеми другими проблемами организации;
- б) должна быть главенствующей;
- в) не является проблемой для эффективной организации.
14. Реализация миссии по улучшению деятельности организации начитается:
- а) с выбора того или иного стандарта качества;
- б) с выбора регламентирующих технологий;
- в) с понимания руководителями качества как главной проблемы в конкурентной борьбе за место на рынке.
15. Главный принцип качества:
- а) ориентация на современные товары и услуги;
- б) ориентация на потребителя;
- в) ориентация на авторитетность бренда.

ПК-7: знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами

Обучающийся знает: технологии текущей деловой оценки персонала; роль управленческого учёта в процессе аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; цели, задачи и виды аттестации и другие виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации

организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала

Примерные задания:

16. Целенаправленный процесс установления соответствия способностей, мотиваций и других качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места – это ...

- a) аттестация персонала;
- b) деловая оценка персонала;
- c) анализ деятельности персонала;
- d) контроль деятельности персонала.

17. К основным целям оценки персонала НЕ относятся:

- a) определение места сотрудника в организационной структуре;
- b) разработка программы развития сотрудника;
- c) разработка системы менеджмента качества;
- d) определение критериев и размера оплаты труда.

18. Анализ деятельности персонала предполагает (выберите наиболее полный ответ):

- a) выделение основных задач, результатов, процессов, максимально полно описывающих деятельность персонала;
- b) анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала;
- c) анализ результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность персонала;
- d) анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов.

19. К мероприятиям по развитию персонала НЕ относятся:

- a) обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- b) оценка кандидатов на вакантную должность;
- c) работе с кадровым резервом;
- d) ранжирование;
- e) должностная позиция.

20. К требованиям процедуры оценки персонала НЕ относятся:

- a) системность;
- b) ответственность;
- c) прогностичность;
- d) технологичность.

21. Диагностика персонала – это...

- a) выстроенные по определенной схеме методики (психологические, социологические и др.), направленные на получение определенных личностных и поведенческих реакций;
- b) диагностика соответствия персонала должностным позициям;
- c) методы исследования психологических особенностей персонала;
- d) изучение личностных и поведенческих реакций персонала в специально созданных ситуациях.

22. Аттестация кадров - это...

- a) процедура определения квалификации работника и установления соответствия или несоответствия занимаемой должности;
- b) процедура установления соответствия или несоответствия деятельности работника занимаемой должности;
- c) оценка квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности;
- d) процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности;

a) 8. Совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде – это...

- b) профессионально важные качества;
- c) профессиональный тип личности;
- d) профессиональное здоровье;
- e) профессиональная пригодность.

a) 9. Перевод сотрудников внутри компании из отдела в отдел, с одной должности на другую с целью их мотивации, профессионального развития и карьерного роста – это...

- b) продвижение персонала;
- c) ротация персонала;
- d) развитие персонала;
- e) аудит персонала.

a) 10. Уровень фактического приспособления индивида, уровень его социального статуса и самоощущения, удовлетворенностью содержанием и условиями труда – это...

- b) адаптированность;
- c) адаптация;

- d) адаптивность;
- e) дезадаптация.

23. Относительно устойчивая характеристика индивида, связанная с такими личностными чертами, как импульсивность, независимость, стремление к успеху, склонность к доминированию, и направленностью личности на достижение цели – это...

- a) мотивация достижения;
- b) синдром выгорания;
- c) склонность к риску;
- d) склонность к самозащите.

24. Какие показатели НЕ относятся к критериям социально-психологической адаптации?

- a) лояльность;
- b) отношение к малой группе;
- c) отношение к руководителю;
- d) отношение к содержанию работы

25. Стремление к успеху в деятельности, потребность преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей в труде, самосовершенствоваться, соперничать с другими и опережать их, реализовывать свои таланты и тем самым повышать самоуважение – это...

- a) трудовая мотивация;
- b) мотивация достижения;
- c) профессиональная мотивация;
- d) рабочая мотивация.

Код и наименование компетенции	Образовательный результат
ПК-29: умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала	Обучающийся знает: основные подходы к проведению аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; методы проведения аттестации и других видов текущей и деловой оценки персонала; порядок проведения аттестации и оформление его итогов

Примерные задания:

26. Система институтов и механизмов согласования интересов между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления по вопросам регулирования трудовых и иных, непосредственно связанных с ними, отношений:

- 1) Коллективный договор;
- 2) программа социального развития;
- 3) развитие персонала;
- 4) социальное партнерство

27. Юридический документ, фиксирующий конкретные условия найма на заданный период, составленный на основе соглашения между представителями наемных работников предприятия, отрасли или группы отраслей народного хозяйства и предпринимателей:

- 1) Коллективный договор;
- 2) положение о премировании;
- 3) социальный пакет;
- 4) трудовой договор.

28. Нормативный акт, регламентирующий принципы реализации социальной политики в организации:

- 1) Социальный кодекс;
- 2) положение о премировании;
- 3) концепция социального развития;
- 4) трудовой договор.

29. Концепция ускорения социально-экономического развития страны за счет более рационального использования мотивационной части трудового потенциала работающего населения:

- 1) «человеческого фактора»;
- 2) гуманизации труда;
- 3) качества трудовой жизни;
- 4) бюрократическая

30. Процесс функционирования и развития общества, котором реализуется его социальная функция, т. е. целостное воспроизводство и обогащение общества и человека как субъектов жизненного процесса:

- 1) социальная деятельность;
- 2) социальное развитие;
- 3) социальное государство;
- 4) социальная сфера

31. Объединение людей, комплекс учреждений, их элементы, существующие как единое целое, активно взаимодействующее со средой, способное к целенаправленным действиям, самоорганизации и развитию:

- 1) экономический механизм;
- 2) техническая система;

- 3) социальная система;
- 4) открытая организация.

32. Политическая система, направленная на перераспределение материальных благ в соответствии с принципом социальной справедливости ради достижения каждым гражданином достойного уровня жизни, сглаживания социальных различий и помощи нуждающимся:

- 1) государственная социальная политика;
- 2) социальная организация;
- 3) социальная политика организации;
- 4) социальное государство.

33. Воздействие на общество и составляющие его подсистемы, элементы и связи между ними с целью упорядочения, обеспечения устойчивого функционирования, совершенствования и развития:

- 1) организационное изменение;
- 2) социальное развитие;
- 3) социальное управление;
- 4) эффективное управление

34. Концепция совершенствования управления трудовой деятельностью, предполагающая более полное раскрытие трудового потенциала работника и основанную на определенных принципах:

- 1) качества трудовой жизни;
- 2) гуманизации труда;
- 3) научной организации труда;
- 4) социального развития.

35. Внутренний фактор социального развития, основной официальный фактор целенаправленных социальных изменений организации:

- 1) прибыль организации;
- 2) руководитель организации;
- 3) система оплаты труда;
- 4) система управления персоналом организации.

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

<p>ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике</p>	<p>Обучающийся умеет: анализировать технологии текущей деловой оценки персонала; разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала; ориентироваться в специфике проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала</p>
<p>Примерные вопросы:</p> <p>1. Что относится к внутриорганизационному обучению:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) невозможность отзыва работника; б) психологическая раскованность обучаемых; в) возможность использования собственного оборудования и технологий, ограниченность новой информации. <p>2. Роль руководителя в деятельности по совершенствованию качества –</p> <ul style="list-style-type: none"> а) обеспечение выполнения работы силами других работников; б) обеспечение выполнения работы собственными силами; в) обеспечение выполнения качества работы за счет контролируемых структур. <p>3. Руководители обязаны нести полную ответственность:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) за результаты труда персонала своего подразделения; б) за результаты труда персонала смежных подразделений; в) за результаты собственного труда. <p>4. В процессе деятельности качество – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) мера полезности продукта труда; б) способ реализации творческого потенциала; в) возможность проявить свою педантичность, аккуратность. <p>5. Каждый руководитель должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества и должен стать его активным участником; б) быть наблюдателем за деятельностью; в) быть лично вовлечен в процесс улучшения работы и качества. <p>6. Качественному выполнению работы мешают:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) противоречие между различными стандартами качества; б) противоречия между необходимостью выполнения плана и качественным выполнением работы; в) противоречие между имеющимися в организации системами мотивирования и стимулирования. <p>7. Реализация миссии по улучшению деятельности организации начитается:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) с выбора того или иного стандарта качества; 	

- б) с выбора регламентирующих технологий;
 в) с понимания руководителями качества как главной проблемы в конкурентной борьбе за место на рынке.

8. Главный принцип качества:

- а) ориентация на современные товары и услуги;
 б) ориентация на потребителя;
 в) ориентация на авторитетность бренда.

9. Укажите методы, которые не относятся к самосовершенствованию:

- а) инструктаж;
 б) контроль повседневной работы;
 в) ведение дневника и размышление над записями.

10. Главная функция руководства по обеспечению качества – это:

- а) контроль за дисциплиной персонала;
 б) эффективная система поощрения и наказания;
 в) ответственность руководства за развитие или банкротство предприятия.

ПК-7: знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала

Обучающийся умеет: оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала; разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки; применять методы аттестации на практике

Примерные вопросы:

11. Оценка персонала выполняет две основные психологические функции: _____

Основными задачами деловой оценки персонала являются: _____

Дополнительные задачи: _____

12. В практической деятельности организаций деловую оценку необходимо рассматривать в двух основных сферах:

- 1) _____
 2) _____

Таким образом, оценка персонала _____

13. Исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте

Отличительными чертами современных подходов к оценке являются:

1. _____
 2. _____
 3. _____

Необходимо, чтобы процедура оценки сопровождалась квалифицированными специалистами. Это позволит избежать целого ряда ошибок: _____

14. Комплексная оценка персонала – _____

Правильно организованная оценка персонала позволяет: _____

Важнейшая задача оценки персонала – _____

Регулярное осуществление деловой оценки персонала предоставляет информацию: _____

На основе данной информации могут быть приняты обоснованные управленческие решения по таким направлениям, как:

ПК-29: умением оценить эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

Обучающийся умеет: оперировать основными терминами и понятиями в области применения социальных технологий управления персоналом организации; воспроизводить содержание тем дисциплины, апеллируя к необходимым источникам; ориентироваться в многообразии проблем в работе с персоналом и уметь определить способы их решения в области применения социальных технологий управления персоналом совместно с руководителями различного уровня

Примерные вопросы:

15. Территориальные факторы социального развития персонала.
16. Природно-климатические факторы социального развития персонала.
17. Социально-культурные факторы социального развития персонала.
18. Экономические факторы социального развития персонала.
19. Макрофакторы социального развития персонала.
20. Отраслевые факторы социального развития персонала
21. Возможности удовлетворения социальных потребностей работников и членов их семей
22. Доходы и семейный бюджет
23. Оценка уровня потребления; свободное время; структура досуга

ПК-6: знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике

Обучающийся владеет: готовность разрабатывать технологии текущей деловой оценки персонала в соответствии с целями управленческого учёта способностью применять технологии текущей деловой оценки персонала; навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала

Примерные кейсы:**1. Обучение рабочих**

Профиль деятельности – полиграфическое производство (типография).

Численность персонала – 300 человек.

Срок работы на рынке – 13 лет.

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции. Задание

Какую технологию обучения рабочих целесообразно выбрать директору, чтобы достичь поставленных целей?

На базе типографии, существовавшей еще с советских времен, в 1996 году было открыто полиграфическое предприятие, основным направлением производства которого стала офсетная печать книжно-журнальной продукции.

Экономический кризис повлиял на работу типографии достаточно сильно: объем заказов постепенно начал снижаться и к февралю 2009 года достиг критического для предприятия уровня – 35%. В связи с этим компания столкнулась с очень серьезными финансовыми затруднениями. Для предотвращения возможного краха руководство приняло решение о расширении ассортимента продукции для привлечения новых клиентов.

На совещании, на котором обсуждалась коммерческая политика типографии, был предложен проект разработки и вывода на рынок нового вида продукции.

Предполагалось на имеющихся печатных машинах начать выпуск декоративных картонных упаковок. После внесения ряда поправок руководство утвердило проект. Постепенно в коммерческий отдел стали поступать заявки на пробные заказы, и перед производственным блоком встал срочный вопрос о том, как организовать изготовление этого вида продукции. Проблема заключалась в двух аспектах:

технические карты, разработанные технологами только на основе своих теоретических знаний еще до утверждения проекта, на практике не были опробованы, и специалистам не хватало опыта работы с данными материалами; низкая квалификация производственных рабочих.

Основной контингент рабочих – это люди со стажем трудовой деятельности на своем участке 15–20 лет, за многие годы привыкшие к упорядоченному производственному процессу. К идее обучения работе на новом оборудовании и по новым технологиям печати (на старом оборудовании) они относятся настороженно (часто – и негативно), так как понимают, что могут потерять в заработной плате. Сейчас компания, по сути являясь их заложницей, в ситуации отсутствия квалифицированной замены оплачивает их труд по завышенным ставкам.

Организация, благодаря хорошо отлаженным связям с учебными заведениями, ежегодно привлекает молодых специалистов, но срок их работы в компании колеблется от 6 до 18 месяцев. Можно с уверенностью сказать, что они, освоив то оборудование, что установлено в типографии, и получив запись в трудовой книжке о наличии стажа, переходят к конкурентам. Основными причинами увольнения называют: отсутствие "интересной, технически сложной" работы, низкую оплату труда и "дедовщину" в коллективе.

В ситуации, когда организация должна освоить новые технологии и предложить "технически сложную" работу, выяснилось, что у компании нет специалистов нужной квалификации. Поставщики новых материалов готовы провести обучение нескольких сотрудников, но не всего производственного персонала. Вопрос о рекрутинге рабочих со стороны руководство не рассматривало, так как не увидело в этом решения "застарелой" проблемы. Поскольку новички и "ветераны" оказались в одном положении – учеников, которым необходимо освоить новые технологии, – то описанная выше ситуация позволит внедрить инновации, так давно откладываемые руководством, а именно:

изменить корпоративную культуру;

пересмотреть политику оплаты труда (расценки и загрузка рабочих должны быть едиными для них всех);

сформировать класс новаторов, на которых в дальнейшем будет опираться руководство, то есть ключевых рабочих.

Обучение было призвано поддержать инновации в кадровой сфере. Поэтому в данном направлении задачи были сформулированы так:

учебный процесс должен занимать как можно меньше времени и требовать минимальных финансовых затрат;

желательно в ходе обучения выявить наиболее перспективных рабочих, способных развиваться, которые в дальнейшем

будут считаться ключевыми;

сформировать в процессе обучения рабочие смены так, чтобы была исключена "дедовщина";
детально проинформировать персонал об изменении системы оплаты труда, а также на практике продемонстрировать рабочим ее связь с результатами обучения.

Понимая всю ответственность за внедрение инноваций, генеральный директор обратился к руководителям подразделений, занятым в проекте, с вопросом: "Кого и как будем учить?", – и получил три предложения.

2. Организация обучения торговых представителей

Профиль деятельности – производственно-торговый холдинг в пищевой промышленности.

Численность персонала – 280 человек.

Срок работы на рынке – 15 лет общая ситуация

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. дание

Менеджеру по персоналу необходимо обучить торговых представителей и организовать контроль применения полученных ими знаний на практике.

Компания выросла из небольшого цеха, выкупленного у птицефабрики. У компании второго учредителя, один из которых давно отошел от дел, но участвует в подведении итогов года и вносит свой вклад в принятие ключевых решений. В настоящее время компания состоит из трех производственных цехов, склада, торгового дома и сети представительств в районных центрах области. Итоги работы компании за последние 3 года показывают постепенный спад продаж практически по всем направлениям деятельности. В результате анализа ситуации и бесед с ключевыми сотрудниками учредители пришли к выводу, что помимо некоторых просчетов в области ассортиментной политики и логистики, они явно проигрывают конкурентам по уровню профессионализма торговых представителей, которые как непосредственно работают с торговыми точками, так и принимают крупные заказы в офисе. Основные резервы руководители видят в навыках установления новых контактов, поддержании связей с постоянными клиентами и в соблюдении сотрудниками правил делового этикета. Однако они не готовы вкладывать серьезные средства в обучение торгового персонала, так как средний срок работы этих специалистов в компании составляет 2 года.

3. Формирование кадрового резерва посредством конкурсного отбора кандидатов

Характеристика организации

Профиль деятельности – производственная машиностроительная корпорация.

Численность персонала – 13 000 человек.

Срок работы на рынке – 10 лет.

Общая ситуация

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер.

Задание

Как службе персонала провести разработку программы работы с управленческим резервом для максимального удовлетворения потребности компании в замещении должностных позиций руководителей различного уровня?

В крупной прогосударственной корпорации работа с кадровым резервом носит формальный характер. Все сводится к распоряжению руководителя организации, отданного начальникам подразделений, о составлении и передаче в службу персонала списков кадрового резерва. Но такие ходатайства при перестановках и назначениях практически не учитываются.

Среди руководителей старшего поколения, более двадцати лет проработавших в компании, идея системной работы по созданию кадрового резерва не находит должной поддержки, а зачастую даже приобретает форму скрытого противодействия. Резервные кадры "дышат в затылок" руководителям, поэтому они стараются выдвигать работников, не представляющих для них угрозы, а именно не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития. В своем поведении начальники "старого образца" проявляют выраженную эмоциональную напряженность и неустойчивость к стрессовым ситуациям. Дает знать о себе отсутствие необходимого опыта стратегического и оперативного управления, умения устанавливать приоритетность задач и делегировать полномочия. Сложившаяся ситуация провоцирует текучесть кадров ключевых специалистов, одной из причин которой увольняющиеся сотрудники называют невозможность карьерного роста внутри организации.

Новое руководство компании хотело бы изменить сложившуюся ситуацию, так как она становится тормозом на пути достижения новых амбициозных стратегических целей. Службе персонала было поручено провести предварительный анализ работы с кадровым резервом, которая велась за последние годы и результатов оценки лидерского потенциала руководителей высшего и среднего звена.

ПК-7: знанием целей, задач и видов аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации, умением разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала и владением навыками проведения аттестации, а также других видов текущей деловой оценки различных категорий персонала

Обучающийся владеет: методами анализа кадрового потенциала организации; навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала; способностью организовать процесс получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала.

Примерные кейсы:

4. Кейс «Конкурс на лучшую бизнес-идею»»

В компании, переживающей кризисные явления, был объявлен конкурс среди сотрудников на лучшую бизнес-идею. Были определены ценные призы: за 1 место – ноутбук, за 2 место

– пылесос, за 3 место – мультиварка. Работники с энтузиазмом принялись за поставленную задачу. Всего в конкурсе приняло участие 23 человека (половина всей численности организации). В жюри вошли коммерческий директор, финансовый директор и руководитель отдела маркетинга. В итоге жюри объявило, что «сильных работ» среди поданных на конкурс нет, поэтому 1-е и 2-е места присуждаться не будут. В качестве утешительного приза трое участников получили по мультиварке. Сотрудники были разочарованы, решив, что руководство решило сэкономить.

Какие принципы оценки были нарушены? Как следовало поступить на месте руководства компании?

5. Кейс «Конкурс “Лучший менеджер по продажам”»

В организации, основным видом деятельности которой является оптовая торговля, введен ежемесячный конкурс на лучшего менеджера по продажам среди 20 сотрудников. Критерием оценки был выбран процент перевыполнения ежемесячного плана продаж. Через некоторое время руководителю стало известно, что один из сотрудников просит всех клиентов совершать оплату товара в следующем месяце, чтобы победить в конкурсе.

Какие принципы оценки персонала были нарушены в данной ситуации? Что можно предпринять?

6. Кейс «Соревнование “Лучшая бригада”»

В организации, занимающейся производством мебели, решили проводить ежемесячное соревнование между производственными бригадами. Критериями были выдвинуты дисциплинированность, слаженность работ и объем производительности. Определять лучшую бригаду должен был начальник цеха в конце каждого месяца. В качестве поощрения – денежная премия. Бригады с рвением начали соревноваться. В первый раз начальник цеха признал лучшей бригаду № 1, что вызвало некоторое недоумение у остальных работников. В следующем месяце бригада № 1 опять стала победителем. В результате сформировалось мнение о том, что начальник цеха награждает «своих», и у других бригад пропало желание участвовать в соревновании.

Какие принципы деловой оценки были нарушены? Разработайте рекомендации в данной ситуации.

ПК-29: уметь оценивать эффективность аттестации и других видов текущей деловой оценки персонала, владением навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала

Обучающийся владеет: прикладными умениями в области применения социальных технологий управления персоналом организации; анализом и оценкой социальной ситуации и возможностями ее оптимизации посредством внедрения социальных технологий управления персоналом организации; навыками современного поиска и обработки информации способствующей разработке социальных технологий управления персоналом организации с учетом ее специфики; навыками совместной деятельности с руководителями различного уровня по применению социальных технологий в работе с персоналом

Примерные кейсы:

7. Профиль деятельности – оптовая торговля аудио- и видеоаппаратурой.

Численность персонала – 150 человек.

Срок работы на рынке – 9 лет.

Компания была образована после дефолта несколькими специалистами-инженерами, которые ранее работали в крупной организации на рынке аудио- и видеоаппаратуры.

Определить критерии адаптации нового руководителя, чтобы на их основе разработать план адаптации.

Компания была образована после дефолта несколькими специалистами-инженерами, которые ранее работали в крупной организации на рынке аудио- и видеоаппаратуры. Первоначально они использовали свои контакты по прежней работе, затем постепенно установили отношения со всеми ведущими игроками рынка. Основной состав компании сформирован в первые годы деятельности. При подборе персонала учредители ориентировались прежде всего на техническую грамотность кандидатов. Сначала такая политика себя оправдывала, так как одним из конкурентных преимуществ организации были именно технические консультации для клиентов, их ориентация в многообразных предложениях рынка, помощь с определением ассортиментной матрицы. В итоге сформировалась следующая структура клиентской базы: 70% – региональные дистрибьюторские компании, 10% – розничные магазины Москвы и Московской области (прямые продажи), 10% – собственные представительства в регионах, 5% – собственные торговые точки, 5% – сетевая розница.

Максимальный объем заказов давала сетевая розница. А наиболее прибыльным был сегмент собственных представительств.

Структура отдела продаж была следующей. Начальник отдела курировал продажи региональным клиентам и розницу в Москве. За каждым из этих направлений были закреплены несколько менеджеров, ассистентов и ведущий менеджер. Старшим менеджером по работе с сетями и двумя его подчиненными руководил заместитель директора по сбыту, который лично курировал данное направление. Также он занимался открытием представительств в регионах. Но после создания они фактически никому не подчинялись. Директорами собственных торговых точек компании руководил генеральный директор.

Несколько месяцев назад в компании был проведен аудит системы продаж. Выявлены существенные пробелы как в организации продаж, так и в профессиональной компетентности сотрудников. В итоге приняты следующие решения:

Провести реструктуризацию коммерческих подразделений – создать департамент продаж, который будет состоять из следующих отделов: отдел продаж региональным клиентам, продаж московским клиентам, по работе с сетевой розницей, регионального развития (открытие и развитие представительств), развития собственной розницы.

Принять на работу двух новых руководителей – начальников департамента продаж и отдела собственной розницы.

Директоров собственных торговых точек поставить под непосредственное руководство начальника отдела собственной розницы.

Одного из ведущих региональных менеджеров назначить руководителем отдела регионального развития.

Разработать единую ценовую политику, включая систему скидок.

Разработать мероприятия по сокращению сроков выплаты и объема дебиторской задолженности.

Закрепить за отделами зоны ответственности, разработать и утвердить Положение о департаменте продаж, внести соответствующие изменения в должностные инструкции.

Разработать критерии оценки для каждой должности.

Провести аттестацию всех менеджеров.

Разработать новую систему мотивации с привязкой к критериям оценки должности.

Провести обучение по результатам проведенной аттестации.

Директор по персоналу компании подобрал руководителя департамента продаж, который был принят с испытательным сроком 3 месяца.

8. Профиль деятельности – транспортная компания, действующая на рынке авиационных перевозок.

Численность персонала – 5 000 человек.

Срок работы на рынке – 20 лет.

Крупная транспортная компания столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала – высоких профессионалов и носителей знаний.

А. Укажите, в чем Вы видите основную причину опасений потенциальных наставников в каждом примере? Обоснуйте свой вывод.

Б. Предложите направления организации системы наставничества

Крупная транспортная компания столкнулась с проблемой старения управленческого и производственного персонала – высоких профессионалов и носителей знаний. Для того чтобы сохранить носителей ключевой информации, изменив их иерархический статус, компания разработала программу развития наставничества, полагая, что опытные специалисты станут наставниками для более молодых управленцев, и начала реализовывать ее через систему семинаров, проводимых потенциальными наставниками. Однако действующие руководители, возраст которых приближается к пенсионному рубежу, начали волноваться и обижаться на компанию. Стал развиваться конфликт интересов. Внедрение программы вызвало большое сопротивление. Выяснилось, что управленцы больше мотивированы уйти на пенсию (так как по условиям контракта получают хорошее вознаграждение) и унести с собой уникальные знания, нежели остаться в компании в роли наставников.

2.2. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации

Вопросы для экзамена

1. Предмет, цели и задачи освоения дисциплины. Социальная технологизация как особая область научного знания и теория, исследующая процессы целенаправленного воздействия на социальные объекты.
2. Социальные технологии: понятие и сущность. Определение социальных технологий в современной теории и практике управления человеческими ресурсами.
3. Исторические предпосылки становления методологии технологизации социальных процессов.
4. История становления теории и практики социальных технологий за рубежом и в России.
5. Специфика социальных технологий и их отличие от технологий в производственно-технической сфере
6. Место социальных технологий в современном менеджменте.
7. Применение социальных технологий в управлении персоналом.
8. Разнообразие классификаций социальных технологий.
9. Принципы построения и структура социальных технологий.
10. Социальные технологии в трудовой сфере.
11. Необходимость разработки теории и практики моделирования и применения социальных технологий в трудовой сфере современной России.
12. Особенности моделирования социальных технологий в сфере трудовых отношений в рамках крупных трудовых коллективов холдингов.
13. Основные направления моделирования социальных технологий в сфере трудовых отношений.
14. Принципы построения и структура социальных технологий.
15. Инновационные социальные технологии как методы и приемы инновационной деятельности. Роль инновационных социальных технологий в управлении персоналом.
16. Социальные технологии работы с персоналом как фактор эффективного развития организации.
17. Первичный трудовой коллектив как объект социальной технологизации.
18. Руководитель среднего звена на железнодорожном транспорте как объект социологического анализа.
19. Работники кадровых подразделений в системе управления персоналом на предприятиях железнодорожного транспорта.
20. Руководители среднего звена и работники кадровых подразделений как субъекты кадровых, социальных технологий на предприятиях железнодорожного транспорта.
21. Моделирование, разработка и применение социальных технологий при реализации кадровых процессов.
22. Разработка социальной технологии «Повышение квалификации персонала».
23. Моделирование и применение социальной технологии «Оценка персонала».
24. Моделирование и применение социальной технологии «Работа с кадровым резервом» на предприятиях железнодорожного транспорта.
25. Социальные технологии работы с персоналом предприятий сферы банковских услуг и сервиса.
26. Социальные технологии в системе трудовой мотивации работников.
27. Социальные технологии в управленческом лидерстве.
28. Управление процессом адаптации работника как социальная технология.

29. Применение социальных технологий при реализации процесса набора, отбора, найма и высвобождения работников.
30. Социальная технология индивидуального собеседования руководителя с подчиненным.
31. Социальная технология оптимизации индивидуальной управленческой деятельности.
32. Групповые социальные технологии в кадровой работе.

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76% от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объема заданных вопросов;
- оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60% от общего объема заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

«Отлично/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.

«Хорошо/зачтено» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Критерии формирования оценок по результатам дискуссии

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, информация представлена в переработанном виде.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответ на вопросы, представляет наглядный материал, помогающий слушателям запомнить основные пункты выступления.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы, демонстрирует отсутствие необходимой информации в работе.

Критерии формирования оценок по эссе

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых

для ее освещения, умение делать выводы и обобщения; стройное по композиции, логическое и последовательное изложение мыслей; четко сформулирована проблема эссе, связно и полно доказывается выдвинутый тезис; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; фактические ошибки отсутствуют; достигнуто смысловое единство текста, дополнительно используемого материала. заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части. грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, информация представлена в переработанном виде.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания литературного материала, и других источников по теме сочинения и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе; в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности; имеются незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, в основном раскрывается тема; дан верный, но односторонний или недостаточно полный ответ на тему; допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы, тема полностью не раскрыта, что свидетельствует о поверхностном знании; состоит из путаного пересказа отдельных событий, без вывода и обобщений; характеризуется случайным расположением материала, отсутствием связи между частями; выводы не вытекают из основной части; многочисленные (60-100%) заимствования текста из других источников; отличается наличием грубых речевых ошибок.

Критерии формирования оценок по экзамену

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

Критерии формирования оценок по написанию и защите курсовой работы

«Отлично» (5 баллов) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы, а также грамотно и исчерпывающе ответившие на все встречные вопросы преподавателя.

«Хорошо» (4 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями, в которой отражены все необходимые результаты проведенного анализа, сделаны обобщающие выводы и предложены рекомендации в соответствии с тематикой курсовой работы. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил не более двух ошибок.

«Удовлетворительно» (3 балла) – получают обучающиеся, оформившие курсовую работу в соответствии с предъявляемыми требованиями. При этом при ответах на вопросы преподавателя обучающийся допустил более трёх ошибок.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – ставится за курсовую работу, если число ошибок и недочетов превысило удовлетворительный уровень компетенции.