

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Алексеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.11.2025 11:02:34
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

Приложение
к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Управление персоналом в транспортной компании

(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 (7 семестр очная форма), (8 семестр очно-заочная форма)

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

ПК-2: Способен организовывать процесс адаптации, обучения и стажировки персонала
ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала
ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала
ПК-3: Способен обеспечивать управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организовывать работу с кадровым резервом
ПК-3.3: Учитывает отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва, включая требования безопасности, технологические процессы и корпоративную культуру
ПК-6: Способен участвовать в разработке и реализации корпоративной кадровой и социальной политики в отношении персонала
ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики

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

Код и наименование компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы (7 семестр ОФО, 8 семестр ОЗФО)
ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала	Обучающийся знает: - порядок проведения мероприятий по организации обучения и стажировки персонала	Тестовые задания (№ 1-10)
	Обучающийся умеет: - проводить мероприятия по организации обучения и стажировки персонала	Задания (№ 1-10)
	Обучающийся владеет: - навыками проведения мероприятий по обучению и стажировке персонала	Задания (№ 41-50)
ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала	Обучающийся знает: - порядок проведения мероприятий по организации обучения и стажировки персонала	Тестовые задания (№ 11-20)
	Обучающийся умеет: - проводить мероприятия по адаптации персонала	Задания (№ 11-20)
	Обучающийся владеет: - навыками проведения мероприятий по адаптации персонала	Задания (№ 51-60)
ПК-3.3: Учитывает отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва, включая требования безопасности, технологические процессы и корпоративную культуру	Обучающийся знает: - отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва	Тестовые задания (№ 21-30)
	Обучающийся умеет: - управлять карьерой и формировать кадровый резерв с учетом отраслевых особенностей транспортной компании	Задания (№ 21-30)
	Обучающийся владеет:	Задания (№ 61-70)

	- навыками управления карьерой и формирования кадрового резерва с учетом отраслевых особенностей транспортной компании	
ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики	Обучающийся знает: - локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок внедрения корпоративной социальной политики и социальных программ	Тестовые задания (№ 31-40)
	Обучающийся умеет: - проводить мероприятия по различным направлениям работы с персоналом в рамках реализации кадровой и социальной политики предприятия	Задания (№ 31-40)
	Обучающийся владеет: - навыками формирования основных направлений кадровой и социальной политики предприятия	Задания (№ 71-80)

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

- 1) ответы по вопросам экзаменационных билетов;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС университета.

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-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала	Обучающийся знает: - порядок проведения мероприятий по организации обучения и стажировки персонала
<p>Примерные задания:</p> <p>1. Что является первым этапом в процессе организации обучения персонала?</p> <p>а) Выбор метода обучения б) Выбор поставщика образовательных услуг в) Выявление потребности в обучении г) Формирование бюджета на обучение</p> <p>2. Какой локальный нормативный акт является основным для оформления отношений с сотрудником, направляемым на обучение?</p> <p>а) Положение об оплате труда б) Дополнительное соглашение к трудовому договору в) График отпусков г) Приказ о приеме на работу</p> <p>3. Кто обычно является инициатором проведения стажировки для нового сотрудника?</p> <p>а) Бухгалтерия б) Профсоюзный комитет в) Непосредственный руководитель нового сотрудника г) Служба безопасности</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.

4. Какой документ оформляется по итогам успешного прохождения сотрудником стажировки?

- а) Приказ о допуске к самостоятельной работе
- б) Трудовая книжка
- в) Характеристика
- г) Докладная записка

5. Основная цель проведения вводного инструктажа в рамках стажировки – это:

- а) Повышение квалификации
- б) Ознакомление с основными правилами и требованиями по охране труда и технике безопасности
- в) Оценка личностных качеств сотрудника
- г) Изучение корпоративной культуры

6. Что должна содержать программа стажировки?

- а) Список всех сотрудников отдела
- б) Конкретные цели, задачи, сроки и ответственных лиц
- в) Годовой отчет компании
- г) Штатное расписание

7. Какой из перечисленных документов НЕ является обязательным для оформления направления сотрудника на обучение за счет работодателя?

- а) Приказ о направлении на обучение
- б) Трудовая книжка сотрудника
- в) Учебная программа (план)
- г) Договор с образовательной организацией

8. Кто несет ответственность за организацию и проведение стажировки на рабочем месте?

- а) Сотрудник, проходящий стажировку
- б) Служба управления персоналом
- в) Руководитель структурного подразделения
- г) Главный бухгалтер

9. Каков типичный срок хранения документов, связанных с обучением и стажировкой персонала (приказов, программ, отчетов)?

- а) 1 год
- б) 3 года
- в) 5 лет
- г) До увольнения сотрудника

10. Что является финальным этапом процесса организации обучения?

- а) Оплата счета за обучение
- б) Оценка эффективности обучения и применение полученных знаний на практике
- в) Издание приказа о направлении на обучение
- г) Подписание договора с учебным центром

ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала

Обучающийся знает:

- порядок проведения мероприятий по адаптации персонала

Примерные задания:

11. Что является основной целью программы адаптации работника в транспортной компании?

- а) Знакомство со всеми сотрудниками офиса
- б) Быстрое введение в должность, усвоение норм безопасности, специфики маршрутов и корпоративных стандартов
- в) Изучение истории компании
- г) Прохождение медицинского осмотра

12. Какой из перечисленных документов является основным для процесса адаптации нового сотрудника?

- а) Штатное расписание
- б) Индивидуальный план адаптации
- в) Годовой отчет
- г) Положение об оплате труда

13. Кто является наставником для нового машиниста или водителя во время стажировки (первичной адаптации) на рабочем месте?

- а) Сотрудник отдела кадров
- б) Опытный сотрудник, назначенный приказом
- в) Начальник охраны труда
- г) Бухгалтер

14. Какое из перечисленных мероприятий НЕ является типичным для программы адаптации логиста в транспортной компании?

- а) Инструктаж по использованию специализированного программного обеспечения (TMS)
- б) Знакомство с клиентской базой и основными маршрутами
- в) Сдача экзамена на право управления грузовым автомобилем
- г) Изучение регламента взаимодействия с водительским составом

15. Какой локальный нормативный акт транспортной компании регламентирует порядок проведения вводного инструктажа по безопасности движения?

- а) Коллективный договор
- б) Положение о безопасности дорожного движения
- в) Правила внутреннего трудового распорядка
- г) Положение о коммерческой тайне

16. Что является заключительным этапом программы адаптации, по результатам которого принимается решение о успешном завершении испытательного срока?

- а) Заполнение анкеты сотрудника
- б) Итоговая собеседование (аттестация) с непосредственным руководителем и специалистом по персоналу
- в) Получение корпоративной униформы
- г) Подписание трудового договора

17. Кто из перечисленных лиц НЕ входит в стандартный состав участников процесса адаптации нового диспетчера?

- а) Непосредственный руководитель
- б) Сотрудник отдела кадров (HR-специалист)
- в) Главный бухгалтер
- г) Наставник из числа опытных диспетчеров

18. Какой документ новый сотрудник подписывает после прохождения вводного инструктажа по охране труда и промышленной безопасности?

- а) Трудовой договор
- б) Журнал регистрации вводного инструктажа
- в) Должностную инструкцию
- г) Заявление на материальную помощь

19. Каков типичный срок проведения программы адаптации для большинства должностей в транспортной компании?

- а) 1 день
- б) 1 неделя

- в) Период испытательного срока (1-3 месяца)
- г) 1 год

20. Какой метод является наиболее эффективным для оценки результатов адаптации нового сотрудника в транспортной компании?

- а) Анкетирование сотрудника об его удовлетворенности
- б) Комплексная оценка: выполнение тестовых заданий, мнение наставника и руководителя, показатели эффективности работы
- в) Количество пройденных инструктажей
- г) Посещаемость корпоративных мероприятий

ПК-3.3: Учитывает отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва, включая требования безопасности, технологические процессы и корпоративную культуру

Обучающийся знает:

- отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва

Примерные задания:

21. Какая особенность карьерного роста в транспортной компании (например, ОАО "РЖД") связана с необходимостью соблюдения нормативных требований?

- а) Наличие корпоративного дресс-кода
- б) Обязательное поэтапное прохождение должностей для получения допусков и лицензий
- в) Требование к знанию иностранных языков
- г) Участие в корпоративных мероприятиях

22. Какой фактор является КРИТИЧЕСКИ важным при формировании кадрового резерва на должности, связанные с безопасностью движения?

- а) Хорошие коммуникативные навыки
- б) Наличие практического опыта и безупречное соблюдение техники безопасности
- в) Высшее образование
- г) Умение работать с отчетностью

23. Что отличает систему управления карьерой в крупной транспортной компании от других отраслей?

- а) Отсутствие вертикального карьерного роста
- б) Жесткая регламентация должностных ростов отраслевыми положениями и правилами
- в) Возможность занимать любую должность без специальной подготовки
- г) Карьера зависит только от личных связей

24. Какой документ в транспортной компании часто является основой для планирования карьеры и формирования кадрового резерва?

- а) Положение об оплате труда
- б) Профессиональные стандарты и отраслевые квалификационные требования
- в) Штатное расписание
- г) Годовой финансовый отчет

25. Какая особенность характерна для формирования кадрового резерва в транспортной компании с разветвленной филиальной сетью?

- а) Резерв формируется только из сотрудников головного офиса
- б) Учет региональной специфики и возможность ротации между филиалами
- в) Отбор только по возрастному критерию
- г) Обязательное наличие диплома МВА

26. Почему при управлении карьерой в транспортной компании важнее оценка практических навыков, чем теоретических знаний?

- а) Теоретические знания не нужны в транспортной отрасли
- б) От практических компетенций сотрудников зависят безопасность и бесперебойность транспортного процесса
- в) В компании нет возможности проводить теоретическое обучение
- г) Все сотрудники имеют одинаковый уровень теоретической подготовки

27. Какой метод развития кадрового резерва наиболее эффективен для подготовки руководителей в транспортной компании?

- а) Дистанционное обучение
- б) Ротация по ключевым подразделениям компании для получения комплексного понимания логистических процессов
- в) Углубленное изучение иностранных языков
- г) Психологические тренинги

28. Какая отраслевая особенность влияет на сроки формирования кадрового резерва в транспортной компании?

- а) Сезонность перевозок
- б) Длительность процесса получения необходимых допусков, сертификатов и практического опыта
- в) Частая смена руководства
- г) Изменения в налоговом законодательстве

29. Что является важным критерием при отборе в кадровый резерв на руководящие должности в транспортной компании?

- а) Умение играть в командные виды спорта
- б) Опыт работы в различных функциональных областях транспортного бизнеса
- в) Наличие водительских прав категории "В"
- г) Знание истории компании

30. Какая специфика карьерного роста характерна для линейного персонала (машинисты, водители, диспетчеры) в транспортной компании?

- а) Возможность быстрого роста до топ-менеджера
- б) Четко определенная "горизонтальная" карьера с повышением квалификационных разрядов и категорий
- в) Отсутствие каких-либо перспектив роста
- г) Необходимость частой смены компании для карьерного роста

ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики

Обучающийся знает:

- локальные нормативные акты организации, регулирующие порядок внедрения корпоративной социальной политики и социальных программ

Примерные задания:

31. Какой локальный нормативный акт является ОСНОВНЫМ для регулирования корпоративной социальной политики в транспортной компании?

- а) Должностная инструкция специалиста по кадрам
- б) Коллективный договор
- в) Правила технической эксплуатации
- г) Положение о коммерческой тайне

32. Какой документ устанавливает порядок предоставления корпоративного жилья для работников отдаленных филиалов транспортной компании?

- а) Трудовой кодекс РФ
- б) Положение о корпоративной жилищной программе

- в) Профстандарт специалиста по управлению персоналом
- г) Устав предприятия

33. Кто должен утверждать Положение о корпоративной социальной политике в организации?

- а) Начальник отдела кадров
- б) Профсоюзный комитет
- в) Руководитель службы управления персоналом
- г) Генеральный директор

34. В каком из перечисленных локальных актов будут закреплены меры поддержки работников, работающих в условиях Крайнего Севера?

- а) Положение об оплате труда
- б) Программа социальных гарантий для сотрудников
- в) Инструкция по охране труда для водителя
- г) Положение о структурном подразделении

35. Какой локальный нормативный акт регламентирует порядок получения сотрудниками путевок на санаторно-курортное лечение?

- а) Положение о командировках
- б) Положение о порядке предоставления дополнительных социальных льгот
- в) Правила внутреннего трудового распорядка
- г) Положение о добровольном медицинском страховании

36. Внесение изменений в какой документ потребуется для введения нового корпоративного социального проекта «Ипотека с льготной ставкой для сотрудников»?

- а) В коллективный договор
- б) В должностные инструкции экономиста по труду
- в) В правила по охране труда
- г) В учетную политику предприятия

37. Какой документ определяет категории сотрудников, имеющих приоритетное право на получение мест в корпоративных детских садах?

- а) Положение об организации работы с дошкольными учреждениями
- б) Трудовой договор сотрудника
- в) Штатное расписание
- г) Правила внутреннего трудового распорядка

38. Разработка какого локального нормативного акта необходима для регламентации порядка оказания материальной помощи сотрудникам?

- а) Положения о материальной помощи
- б) Графика сменности
- в) Положения о премировании
- г) Инструкции по делопроизводству

39. Какой из перечисленных актов регулирует вопросы дополнительного пенсионного обеспечения (НПО) в компании?

- а) Положение о корпоративной пенсионной программе
- б) Правила внутреннего трудового распорядка
- в) Положение о защите персональных данных
- г) Положение о кадровом резерве

40. С каким из перечисленных документов работник должен быть ознакомлен ПОД РОСПИСЬ для получения корпоративной социальной льготы?

- а) С уставом предприятия
- б) С локальным нормативным актом, предоставляющим эту льготу

в) С годовым отчетом компании г) С протоколом собрания акционеров		
Код и наименование компетенции		Образовательный результат
ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала		Обучающийся умеет: - проводить мероприятия по организации обучения и стажировки персонала
Примерные задания: Задание 1. На основании должностной инструкции дежурного по станции выделите 3 ключевые темы для обязательного ежегодного обучения. Задание 2. Для обучения 50 бригадиров путевых рабочих правилам безопасности предложите наиболее эффективную форму обучения. Задание 3. Составьте основное содержание программы стажировки для нового кассира-оператора пригородного комплекса (3 пункта). Задание 4. Определите минимальную продолжительность стажировки для помощника машиниста электропоезда согласно отраслевым требованиям. Задание 5. Где следует проводить обучение машинистов-инструкторов новым системам безопасности? Задание 6. Кто должен проводить стажировку для нового составителя поездов на станции? Задание 7. Предложите 2 способа оценки результатов обучения по теме "Правила технической эксплуатации". Задание 8. Какие 3 основных документа оформляются при направлении сотрудника на обучение? Задание 9. Как организовать обучение для 15 электромонтеров контактной сети в удаленном регионе? Задание 10. Предложите 2 количественных показателя для оценки эффективности обучения по охране труда.		
ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала		Обучающийся умеет: - проводить мероприятия по адаптации персонала
Примерные задания: Задание 11. Составьте чек-лист первого рабочего дня для нового логиста в транспортной компании (5-7 ключевых пунктов). Задание 12. Разработайте индивидуальный план адаптации на первый месяц для дежурного по станции (3-4 основных этапа). Задание 13. Составьте краткий план вводного инструктажа по корпоративной культуре для нового сотрудника (3 основные темы). Задание 14. Создайте анкету для оценки процесса адаптации после первого месяца работы (4-5 ключевых вопросов). Задание 15. Определите, кто из сотрудников должен быть задействован в адаптации нового менеджера по продажам транспортных услуг (3 должности). Задание 16. Разработайте график контрольных встреч с новым сотрудником в течение испытательного срока (3-4 встречи с указанием сроков).		

<p>Задание 17. Предложите решение ситуации: сотрудник через 2 недели работы испытывает трудности с освоением внутренней системы документооборота.</p> <p>Задание 18. Составьте краткий перечень документов, которые наставник должен передать новому сотруднику в первый день работы.</p> <p>Задание 19. Предложите 3 ключевых критерия для оценки успешности прохождения испытательного срока.</p> <p>Задание 20. Составьте план заключительного собеседования по итогам испытательного срока (3-4 основных вопроса к сотруднику).</p>		
ПК-3.3:	Учитывает отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва, включая требования безопасности, технологические процессы и корпоративную культуру	<p>Обучающийся умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - управлять карьерой и формировать кадровый резерв с учетом отраслевых особенностей транспортной компании
<p>Примерные задания:</p> <p>Задание 21. Составьте 3 типичные карьерные траектории для должности «Помощник машиниста» в компании ОАО «РЖД» с указанием необходимых сроков и условий перехода на каждую следующую должность.</p> <p>Задание 22. Разработайте профиль ключевых компетенций для включения в кадровый резерв на должность «Начальник смены станции», учитывая специфику работы в условиях повышенной ответственности за безопасность движения.</p> <p>Задание 23. Составьте план индивидуального развития на год для специалиста по логистике, включенного в кадровый резерв на позицию «Руководитель отдела перевозок». Включите 3-4 конкретных мероприятия.</p> <p>Задание 24. Разработайте критерии отбора в кадровый резерв для линейных руководителей (например, начальников участков), учитывая необходимость работы в разных регионах присутствия компании.</p> <p>Задание 25. Предложите программу подготовки сотрудников кадрового резерва для руководящих должностей в дирекции инфраструктуры, включив стажировки в ключевых подразделениях.</p> <p>Задание 26. Составьте перечень из 5 показателей для оценки потенциала сотрудников при формировании кадрового резерва в диспетчерской службе.</p> <p>Задание 27. Разработайте систему мотивации для высокопотенциальных сотрудников, включенных в кадровый резерв, учитывая отраслевую специфику транспортной компании.</p> <p>Задание 28. Составьте план преемственности для ключевой должности «Начальник локомотивного депо», предусмотрев 2-х потенциальных преемников и программы их развития.</p> <p>Задание 29. Предложите систему показателей для оценки эффективности работы с кадровым резервом в транспортной компании (3-4 KPI).</p> <p>Задание 30. Разработайте специальный модуль программы развития кадрового резерва, фокусировка на управление в условиях цифровой трансформации железнодорожной отрасли.</p>		

ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики	Обучающийся умеет: - проводить мероприятия по различным направлениям работы с персоналом в рамках реализации кадровой и социальной политики предприятия
<p>Примерные задания:</p> <p>Задание 31. Составьте план мероприятий по внедрению нового направления корпоративной социальной политики «Поддержка молодых специалистов» на 6 месяцев (3-4 ключевых мероприятия).</p> <p>Задание 32. Разработайте концепцию корпоративного мероприятия, направленного на укрепление командного духа в коллективе логистического отдела (цель, формат, продолжительность).</p> <p>Задание 33. Составьте проект приказа о проведении ежегодного медицинского осмотра сотрудников с указанием ответственных лиц и сроков проведения.</p> <p>Задание 34. Предложите программу нематериальной мотивации для сотрудников, достигших лучших показателей безопасности движения (3-4 вида поощрений).</p> <p>Задание 35. Составьте структуру ежегодного отчета о реализации социальных программ предприятия для собрания трудового коллектива (4-5 ключевых разделов).</p> <p>Задание 36. Разработайте алгоритм действий специалиста по управлению персоналом при возникновении конфликта между сотрудниками смежных подразделений (3-4 шага).</p> <p>Задание 37. Составьте анкету для изучения удовлетворенности сотрудников системой льгот и компенсаций (5-7 ключевых вопросов).</p> <p>Задание 38. Составьте смету расходов на проведение Новогоднего корпоративного мероприятия для 100 сотрудников (3-4 основные статьи расходов).</p> <p>Задание 39. Разработайте основные разделы Положения о наставничестве для вновь принимаемых сотрудников (3-4 ключевых раздела).</p> <p>Задание 40. Предложите систему показателей для оценки эффективности проведения мероприятий по оздоровлению сотрудников (3-4 KPI).</p>	

ПК-2.1: Проводит мероприятия по организации обучения и стажировки персонала	Обучающийся владеет: - навыками проведения мероприятий по обучению и стажировке персонала
<p>Примерные задания:</p> <p>Задание 41. Расчет бюджета на обучение Рассчитайте бюджет на обучение 15 менеджеров по продажам. Стоимость одного курса — 25 000 руб. Командировочные расходы на одного сотрудника — 8 000 руб.</p> <p>Задание 42. Расчет длительности стажировки Определите общую продолжительность стажировки для 5 новых сотрудников, если каждый работает 6 часов в день в течение 10 рабочих дней.</p> <p>Задание 43. Расчет стоимости одного часа обучения Курс обучения стоит 120 000 руб., продолжительность — 40 часов, количество участников — 12</p>	

человек. Рассчитайте стоимость 1 часа обучения для одного участника.

Задание 44. Расчет эффективности обучения

До обучения средняя производительность отдела была 100 ед./день, после обучения — 115 ед./день. Рассчитайте процент роста производительности.

Задание 45. Расчет затрат на внутреннее обучение

Зарплата тренера — 5 000 руб./день. Обучение длится 5 дней, в группе 10 человек. Рассчитайте затраты на одного сотрудника.

Задание 46. Расчет потерь рабочего времени

20 сотрудников проходят обучение 8 часов. Стоимость 1 рабочего часа — 500 руб. Рассчитайте потери рабочего времени.

Задание 47. Расчет ROI обучения

Затраты на обучение — 300 000 руб. Экономический эффект — 450 000 руб. Рассчитайте ROI.

Задание 48. Расчет оптимального размера группы

Общий бюджет на обучение — 400 000 руб. Стоимость курса — 80 000 руб., дополнительные расходы на одного участника — 5 000 руб. Рассчитайте максимальное количество участников.

Задание 49. Расчет стоимости наставничества

Наставник получает доплату 3 000 руб. за каждого стажера. Стажировка длится 1 месяц. В группе 8 стажеров. Рассчитайте общие затраты на наставничество.

Задание 50. Расчет экономии при групповом обучении

Индивидуальное обучение стоит 40 000 руб./чел., групповое (до 10 человек) — 250 000 руб. Рассчитайте экономию при обучении 10 сотрудников.

ПК-2.2: Проводит мероприятия по адаптации персонала

Обучающий владеет:
- навыками проведения мероприятий по адаптации персонала

Примерные задания:

Задание 51. Расчет стоимости адаптации одного сотрудника

Рассчитайте стоимость адаптации нового менеджера, если:

- Затраты на рабочее место: 15 000 руб.
- Зарплата наставника за время адаптации: 8 000 руб.
- Корпоративные материалы: 2 500 руб.
- Обучение: 12 000 руб.

Задание 52. Расчет экономии при снижении текучести

До внедрения программы адаптации текучесть была 25%, после — 15%. Стоимость замены одного сотрудника — 50 000 руб. В компании 200 сотрудников. Рассчитайте годовую экономию.

Задание 53. Расчет времени на адаптацию

Новый сотрудник тратит на выполнение задач:

- 1 неделя: 50% эффективности
- 2 неделя: 70%
- 3 неделя: 90%
- 4 неделя: 100%

Рассчитайте потери рабочего времени за месяц при окладе 60 000 руб./мес.

Задание 54. Расчет бюджета на корпоративные мероприятия

Запланировано 3 мероприятия для новых сотрудников в квартал:

- Знакомство с компанией: 20 000 руб.

- Тренинг командообразования: 35 000 руб.
 - Встреча с руководством: 15 000 руб.
- Рассчитайте бюджет на год.

Задание 55. Расчет эффективности программы адаптации

До внедрения программы 40% новых сотрудников увольнялись в первые 3 месяца, после — 15%. Количество новых сотрудников в год — 50 человек. Рассчитайте, сколько сотрудников сохранилось благодаря программе.

Задание 56. Расчет затрат на наставничество

Наставник получает доплату 5 000 руб. за каждого стажера. В месяц проходит адаптацию 8 новых сотрудников. Рассчитайте годовые затраты на наставничество.

Задание 57. Расчет стоимости адаптационных материалов

На одного сотрудника требуется:

- Буклет: 300 руб.
- Фирменные материалы: 1 200 руб.
- Электронные курсы: 2 500 руб.

Рассчитайте стоимость материалов для 25 новых сотрудников.

Задание 58. Расчет ROI программы адаптации

Затраты на программу: 400 000 руб./год

Экономия от снижения текучести: 650 000 руб./год

Рассчитайте ROI.

Задание 59. Расчет времени руководителя

Руководитель тратит на одного нового сотрудника:

- 1 неделя: 2 часа/день
- 2 неделя: 1 час/день
- 3-4 недели: 0.5 часа/день

Рассчитайте общие затраты времени за месяц при 22 рабочих днях.

Задание 60. Расчет оптимального количества наставников

В компании 50 новых сотрудников в квартал. Один наставник может эффективно вести 5 сотрудников одновременно. Рассчитайте необходимое количество наставников.

ПК-3.3: Учитывает отраслевые особенности транспортной компании при управлении карьерой и формировании кадрового резерва, включая требования безопасности, технологические процессы и корпоративную культуру	Обучающий владеет: - навыками управления карьерой и формирования кадрового резерва с учетом отраслевых особенностей транспортной компании
---	--

Примерные задания:

Задание 61. Расчет стоимости подготовки кандидата кадрового резерва

Рассчитайте стоимость подготовки одного кандидата кадрового резерва на должность начальника смены, если:

- Внешнее обучение: 85 000 руб.
- Внутренние тренинги: 25 000 руб.
- Стажировка в других подразделениях: 45 000 руб.
- Зарплата на период обучения: 180 000 руб.

Задание 62. Расчет экономии от внутреннего кадрового резерва

Стоимость внешнего поиска руководителя депо — 350 000 руб. Подготовка внутреннего кандидата — 150 000 руб. В год требуется 5 руководителей. Рассчитайте годовую экономию.

Задание 63. Расчет срока окупаемости инвестиций в кадровый резерв

Затраты на программу кадрового резерва — 2,5 млн руб. Экономия от сокращения внешнего рекрутинга — 800 000 руб./год. Рассчитайте срок окупаемости.

Задание 64. Оптимальное количество кандидатов в резерве

В компании 50 ключевых должностей. Рекомендуемое соотношение: 2-3 кандидата на позицию. Рассчитайте оптимальную численность кадрового резерва.

Задание 65. Расчет бюджета на программу развития кадрового резерва

В резерве 25 человек. Стоимость развития одного кандидата — 120 000 руб./год. Дополнительные расходы — 400 000 руб. Рассчитайте годовой бюджет.

Задание 66. Эффективность ротации кадрового резерва

До ротации производительность отдела — 1,2 млн руб./мес., после — 1,5 млн руб./мес. Затраты на ротацию — 200 000 руб. Рассчитайте эффективность за 6 месяцев.

Задание 67. Расчет потерь от вакансии ключевой должности

Вакансия начальника участка остается открытой 2 месяца. Упущенная выгода — 150 000 руб./мес. Дополнительные затраты — 80 000 руб./мес. Рассчитайте общие потери.

Задание 68. Расчет стоимости замещения внешним и внутренним кандидатом

Внешний поиск: 120 000 руб., адаптация — 90 000 руб. Внутренний поиск: 40 000 руб., обучение — 60 000 руб. Рассчитайте разницу в стоимости.

Задание 69. Оптимизация численности кадрового резерва

В компании 30 ключевых должностей. Естественная текучесть — 10% в год. Рассчитайте минимально необходимую численность резерва.

Задание 70. Расчет ROI программы кадрового резерва

Годовые затраты на программу — 1,8 млн руб. Экономия от сокращения внешнего найма — 2,7 млн руб. Эффект от повышения производительности — 900 000 руб. Рассчитайте ROI.

ПК-6.1: Участвует в разработке и реализации кадровой и социальной политики

Обучающийся владеет:
- навыками формирования основных направлений кадровой и социальной политики предприятия

Примерные задания:

71. Анализ текущей ситуации

Проведите анализ текучести кадров в транспортной компании. Рассчитайте коэффициент текучести за последний квартал, если количество уволенных составило 15 человек при средней численности персонала 300 человек. Предложите 2 направления кадровой политики для снижения текучести.

72. Разработка структуры социального пакета

Разработайте базовую структуру социального пакета для сотрудников транспортной компании с учетом отраслевых особенностей. Включите не менее 5 основных элементов и обоснуйте их необходимость.

73. Расчет экономической эффективности

Рассчитайте экономический эффект от внедрения программы добровольного медицинского страхования для 100 сотрудников. Стоимость полиса на одного сотрудника - 35 000 руб./год.

Снижение дней больничного - 3 дня/год на сотрудника. Средняя дневная стоимость рабочего времени - 2 500 руб.

74. Планирование кадрового резерва

Составьте план формирования кадрового резерва на ключевые должности в логистическом отделе. Рассчитайте оптимальное количество резервистов при 8 ключевых должностях, используя коэффициент резервирования 1:2.

75. Разработка системы грейдов

Разработайте упрощенную систему грейдов для трех категорий сотрудников: водитель, диспетчер, начальник отдела. Установите соотношение оплаты труда между грейдами как 1:1,5:2,5.

76. Бюджетирование социальных программ

Составьте бюджет на реализацию социальных программ на год для компании с численностью 150 человек. Включите не менее 4 основных статей расходов с обоснованием затрат.

77. Анализ рынка труда

Проведите сравнительный анализ уровня заработной платы по трем ключевым должностям транспортной компании с рыночными показателями. Рассчитайте необходимую корректировку, если рыночный уровень выше текущего на 15-20%.

78. Разработка KPI для HR-службы

Разработайте систему ключевых показателей эффективности для службы управления персоналом. Включите не менее 5 показателей с формулами расчета и целевыми значениями.

79. Планирование обучения

Составьте план обучения персонала на квартал с расчетом бюджета. Запланируйте 3 обучающих мероприятия для разных категорий сотрудников с указанием стоимости и ожидаемых результатов.

80. Оценка эффективности кадровой политики

Разработайте методику оценки эффективности кадровой политики. Предложите 3 количественных и 2 качественных показателя для оценки, сформулируйте критерии успешности.

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.*

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность и цели управления персоналом в транспортной компании.
2. Функции и принципы системы управления персоналом в транспортной организации.
3. Особенности управления персоналом в транспортной отрасли.
4. Административные методы управления персоналом, их применение в транспортной компании.
5. Экономические методы управления персоналом и их роль в мотивации сотрудников транспортной компании.
6. Социально-психологические методы управления персоналом, их специфика на транспорте.
7. Технологии найма и отбора персонала в транспортной компании.
8. Особенности адаптации персонала в транспортной компании.
9. Профориентация и трудовая адаптация: цели и методы в транспортной организации.
10. Роль анализа работы для планирования потребности в персонале транспортной компании.
11. Методы профессионального обучения персонала в транспортной компании.
12. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в транспортной компании.
13. Деловая оценка персонала: методы и особенности проведения в транспортной компании.
14. Управление карьерой и виды деловой карьеры в транспортной компании (на примере ОАО «РЖД»).
15. Конфликты в транспортных компаниях: причины, методы профилактики и решения.
16. Разработайте примерный план стажировки для вновь принятого диспетчера в транспортной компании.
17. Составьте перечень основных разделов должностной инструкции для начальника смены на железнодорожной станции.
18. Какие ключевые показатели эффективности (KPI) можно использовать для оценки работы службы управления персоналом в транспортной компании?
19. Предложите мероприятия по улучшению системы адаптации персонала в транспортной компании.
20. Опишите этапы планирования потребности в персонале для открытия нового логистического направления.
21. Разработайте программу вводного инструктажа по охране труда для водителя-дальнобойщика.
22. Какие методы оценки результатов обучения персонала можно применить в транспортной компании?
23. Как организовать работу по формированию кадрового резерва в транспортной компании?
24. Предложите структуру Положения о кадровом резерве в транспортной компании.
25. Опишите порядок проведения аттестации персонала в транспортной компании.
26. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»: общая характеристика и применение в транспортной компании.
27. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала»: основные требования и применение в транспортной компании.
28. Локальные нормативные акты, регулирующие управление персоналом в транспортной компании.
29. Особенности применения профессиональных стандартов в ОАО «РЖД».
30. Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права, в контексте управления персоналом транспортной компании.

Задачи к экзамену

Задача 1 на расчет численности персонала

Компания планирует открыть новый логистический маршрут с грузооборотом 50 тыс. тонн в месяц. Норма обслуживания: 1 диспетчер на 10 тыс. тонн, 1 водитель на 5 тыс. тонн. Рассчитайте потребность в диспетчерах и водителях.

Задача 2 на расчет ФОТ

Рассчитайте годовой фонд оплаты труда для отдела логистики (15 человек), если средняя зарплата — 60 000 руб., премиальный фонд — 20% от ФОТ, социальные отчисления — 30%.

Задача 3 на эффективность адаптации

До внедрения программы адаптации текучесть в первые 3 месяца составляла 30%, после — 15%. Количество новых сотрудников в год — 100 человек. Стоимость замены одного сотрудника — 80 000 руб. Рассчитайте годовую экономию.

Задача 4 на бюджет обучения

Компания направляет 10 сотрудников на курс повышения квалификации. Стоимость курса — 40 000 руб./чел. Командировочные расходы — 15 000 руб./чел. Рассчитайте общий бюджет.

Задача 5 на расчет коэффициента текучести

В течение года уволилось 45 сотрудников. Среднесписочная численность — 300 человек. Рассчитайте коэффициент текучести кадров.

Задача 6 на оценку эффективности обучения

После обучения производительность отдела выросла с 90 до 110 ед./день. Затраты на обучение — 500 000 руб. Стоимость одной единицы продукции — 1 000 руб. Рассчитайте ROI обучения за месяц (22 рабочих дня).

Задача 7 на формирование кадрового резерва

В компании 20 ключевых должностей. Рекомендуемое соотношение резерва — 2 кандидата на позицию. Рассчитайте оптимальную численность кадрового резерва.

Задача 8 на расчет затрат на наставничество

Наставник получает доплату 5 000 руб. за каждого стажера. В месяц проходит адаптацию 8 новых сотрудников. Рассчитайте годовые затраты на наставничество.

Задача 9 на расчет потерь от вакансии

Вакансия начальника отдела перевозок остается открытой 2 месяца. Оклад — 120 000 руб./мес., упущенная выгода — 200 000 руб./мес. Рассчитайте общие потери.

Задача 10 на эффективность социальных программ

Затраты на социальный пакет для одного сотрудника — 40 000 руб./год. Текучесть снизилась с 25% до 12%. Численность персонала — 250 человек. Стоимость замены одного сотрудника — 75 000 руб. Рассчитайте эффективность программ за год.

Критерии формирования оценок к экзамену

«Отлично/зачтено» — студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навык практического применения полученных знаний, не допустил логических и фактических ошибок

«Хорошо/зачтено» — студент приобрел необходимые умения и навыки, продемонстрировал навыки практического применения полученных знаний; допустил незначительные ошибки и неточности.

«Удовлетворительно/зачтено» — студент допустил существенные ошибки.

«Неудовлетворительно/не зачтено» — студент демонстрирует фрагментарные знания изучаемого курса; отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки.

Расчетно-графическая работа (РГР)

по дисциплине «Управление персоналом в транспортной компании»

Расчетно-графическая работа - это самостоятельное исследование, которое предназначено для усвоения теоретического и практического материала по основным темам курса и выполняется с целью выработки навыков практического решения наиболее типичных задач.

ТЕМАТИКА РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКИХ РАБОТ

Вариант РГР выбирается студентом в соответствии с порядковым номером в журнале (списке группы) (см. таблицу)

Таблица 1 – Варианты заданий РГР

Порядковый номер студента	Номер варианта	Номера кандидатов	Вакансия
1	1	2	3
1, 26	1	8, 10, 12, 14, 22	Главный инженер
2, 27	2	9, 11, 13, 15, 23	Экономист
3, 28	3	10, 12, 15, 18, 24	Программист
4, 29	4	11, 12, 18, 25, 34	Менеджер
5, 30	5	1, 4, 9, 11, 31	Юрист
6, 31	6	2, 8, 17, 12, 32	Менеджер финансовой группы
7, 32	7	19, 20, 24, 30, 35	Территориальный менеджер
8, 33	8	14, 15, 16, 22, 32	Торговый представитель
9, 34	9	7, 15, 24, 33, 35	Операционист 1С
10, 35	10	9, 19, 20, 27, 29	Главный специалист службы финансового мониторинга
11, 36	11	1, 2, 5, 20, 33	Аудитор
12, 37	12	1, 2, 5, 20, 24	Специалист отдела по предотвращению финансовых рисков
13, 38	13	3, 8, 14, 20, 23	Консультант по внедрению решений на базе 1С
14, 39	14	3, 8, 14, 24, 25	Финансовый директор
15, 40	15	14, 15, 18, 30, 31	Аналитик
16	16	13, 23, 26, 29, 31	Диспетчер
17	17	15, 17, 20, 21, 23	Журналист
18	18	26, 27, 28, 33, 35	Кредитный специалист
19	19	12, 18, 21, 33, 35	Инженер-строитель
20	20	7, 14, 21, 29, 33	Помощник оценщика
21	21	11, 14, 15, 16, 17	Маркетолог
22	22	1, 2, 5, 20, 23	Специалист по разработке и продвижению web-сайтов
23	23	2, 3, 8, 9, 11	Дизайнер
24	24	7, 8, 13, 15, 19	Страховой агент
25	25	14, 16, 17, 23, 24	Курьер

Сведения о кандидатах

Таблица 2 – Характеристика кандидатов

Обозначение	Кандидат	Характеристика
1	2	3
x1	Иволгин	имеет среднеспециальное образование, опыт работы 2 года, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Наставник», 23 года
x2	Петухов	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 3 года, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 25 лет

x3	Свиридов	имеет высшее специальное образование, опыт работы 5 лет, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-наставник», 31 год
x4	Викторова	имеет неоконченное высшее образование, не имеет опыта работы, базовый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 19 лет
x5	Сенцов	имеет высшее образование, опыт работы 4 года, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-организатор», 29 лет
x6	Мармилова	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 5 лет, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Гармоничный тип», 27 лет
x7	Авандеев	имеет неоконченное высшее образование, опыт работы 1 год, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Неэффективный», 19 лет
x8	Петров	средне-специальное образование, опыт работы 2 года, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Наставник», 23 года
x9	Васильева	высшее специальное образование по специальности, опыт работы 5 лет, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Гармоничный тип», 27 лет
x10	Чудов	высшее специальное образование, опыт работы 5 лет, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-наставник», 31 год
x11	Шуклина	неоконченное высшее образование, опыт работы 1 год, опытный пользователь ПК, организаторские качества «Неэффективный», 19 лет
x12	Лобанов	высшее образование по специальности, опыт работы 3 года, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 25 лет
x13	Гришина	неоконченное высшее образование, не имеет опыта работы, базовый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-организатор», 29 лет
x14	Зайцев	высшее образование, опыт работы 4 года, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-организатор», 29 лет
x15	Булатов	имеет среднее образование, опыт работы 1 год, владеет MS Office, 1S предприятия, обладает педагогическими качествами, 25 лет
x16	Храмшин	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 2 года, владеет MS Office, 1S предприятия, статистика, малообщительный, 27 лет
x17	Семоненко	имеет высшее специальное образование, опыт работы 8 лет. Владеет MS Office, 1S предприятия, развивает навыки социального взаимодействия, 44 года
x18	Баландин	имеет среднее специальное образование, не имеет опыта работы, владеет MS Office, малообщительный, 22 года
x19	Краснов	имеет высшее образование, опыт работы 3 года, владеет MS Office, 1S предприятия, статистика, SPSS, успешен в социальном взаимодействии, 29 лет
x20	Баранов	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 7 лет, владеет MS Office, 1С предприятие, статистика, SPSS, умеет налаживать контакты, способный к конструктивному и взаимообогащающему общению с другими людьми, 28 лет

x21	Козлов	имеет среднее специальное образование, опыт работы 1 год, владеет MS Office, 1S предприятия, статистика, не разговорчив, 21 год
x22	Бузова	имеет среднеспециальное образование, опыт работы 3 года, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Наставник», 22 года
x23	Самсонов	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 4 года, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 26 лет
x24	Квакушкина	имеет высшее специальное образование, опыт работы 6 лет, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-наставник», 33 год
x25	Венгржановский	имеет неоконченное высшее образование, не имеет опыта работы, базовый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 20 лет
x26	Ермакова	имеет высшее образование, опыт работы 5 года, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-организатор», 30 лет
x27	Кузнецов	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 5 лет, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Гармоничный тип», 27 лет
x28	Колисниченко	имеет неоконченное высшее образование, опыт работы 1 год, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Неэффективный», 19 лет
x29	Щербаков	имеет высшее образование, опыт работы 2 года, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Наставник», 25 лет
x30	Петрова	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 3 года, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 23 лет
x31	Сидоров	имеет среднеспециальное образование, опыт работы 5 лет, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-наставник», 28 год
x32	Королева	имеет неоконченное высшее образование, не имеет опыта работы, базовый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 22 лет
x33	Петров	имеет среднее образование, опыт работы 4 года, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-организатор», 29 лет
x34	Синицын	имеет высшее образование по специальности, опыт работы 5 лет, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Гармоничный тип», 26 лет
x35	Иванов	имеет неоконченное высшее образование, опыт работы 1 год, опытный пользователь ПК, организаторские качества: «Неэффективный», 21 год

Постановка задачи

На предприятии имеется вакансия, на которую претендует пять кандидатов. Сведения о должности и кандидатах приведены в таблицах 1 и 2. Требуется определить лучшего кандидата на должность, используя метод парных сравнений. Построить график (рейтинг) претендентов на вакантную должность.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

В процессе управления персоналом предприятия или организации решаются задачи эффективного найма, отбора и расстановки кадров. Отбор работников, отвечающих профессиональным, деловым и личностным требованиям предприятия, вызывает необходимость организации комплексного подхода, который бы наилучшим образом совмещал запросы к работникам и возможности претендентов.

Комплексный подход к найму и отбору персонала включает решение следующих задач:

1) формирование перечня требований (критериев отбора) к претенденту на должность;
2) определение степени значимости (важности) каждого отдельного критерия для рассматриваемой должности;

3) разработку системы оценки кандидатов по выделенным критериям;

4) построение обобщенного критерия соответствия кандидатов требованиям организации;

5) принятие кадровых решений на основе ранжирования кандидатов.

Для решения первой задачи необходимо ответить на вопросы о том, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять должностные обязанности. Критериями отбора могут быть:

- пол;
- возраст;
- образование;
- опыт;
- технические знания и навыки;
- физические характеристики;
- состояние здоровья и внешность;
- мотивация;
- интеллектуальные способности;
- формальные характеристики;
- личные и деловые качества, а также другие специальные требования, такие как, например,

возможность переезда в другой город, готовность немедленно приступить к работе или частые командировки. Так как нельзя найти идеального или абсолютно подходящего кандидата, требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Не менее важной задачей предприятия является определение значимости того или иного критерия. Необходимо отметить, что для каждой должности будут определяться свои критерии, связанные со специфичностью самой работы.

Например, на должность «оператор ПК» ключевым критерием отбора должно послужить «владение ПК», а для должности «переводчик» – «владение иностранными языками» и т.д.

Для определения степени значимости (важности) каждого критерия для рассматриваемой должности можно применить метод парных сравнений, суть которого состоит в следующем:

1) строится множество матриц парных сравнений критериев (требований) относительно важности их по отношению к должности. Каждый элемент такой матрицы характеризует степень превосходства одного критерия над другим;

2) определяется нормализованный собственный вектор, который может использоваться в качестве оценки степени значимости выделенных критериев на вакантную должность. В процессе оценки кандидатов по выделенным критериям может потребоваться перевод качественных признаков в количественные.

Для этого можно использовать порядковую или ординальную шкалу. Например, при переводе в балльную шкалу критерия «Уровень образования» можно использовать следующие правила: 0 – неполное среднее образование, 1 – среднее образование, 2 – среднее специальное образование, 3 – высшее образование; 4 – несколько высших образований; 5 – наличие ученой степени;

3) используя найденный нормализованный собственный вектор, рассчитывается обобщенный критерий соответствия кандидатов должности.

Рейтинг кандидата может быть рассчитан как сумма произведений элементов нормализованного собственного вектора – весовых коэффициентов каждого критерия на соответствующие оценки кандидата.

В результате объекты ранжируются по значению обобщенного критерия и выбирается необходимое количество претендентов. При организации такого подхода предприятие будет иметь возможность:

- оценивать степень пригодности кандидатов к работе в должности;

- сравнивать личностные и деловые качества работников;
- определять наиболее подходящих кандидатов на имеющиеся вакансии.

Указанный подход может применяться для построения произвольных интегральных показателей, основанных как на качественных, так и на количественных оценках.

Пример решения

Построение обобщенного критерия соответствия кандидатов на должность с применением метода парных сравнений

На предприятии имеется вакансия, на которую претендует пять кандидатов. Требуется определить лучшего кандидата на должность, используя метод парных сравнений.

Таблица 1 – Сведения о кандидатах на должность «Бухгалтер»

Кандидат	Описание
Безбородников Алексей	имеет высшее специальное образование, опыт работы 6 лет, уверенный пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-наставник», 33 года
Машков Сергей	имеет неоконченное высшее образование, не имеет опыта работы, базовый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист», 20 лет
Ежова Дарья	имеет высшее образование, опыт работы 5 лет, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Специалист-организатор», 30 лет
Мусин Валерий	имеет высшее специальное образование, опыт работы 5 лет, продвинутый пользователь ПК, организаторские качества: «Гармоничный тип», 25 лет
Васечкин Эдуард	имеет неоконченное высшее образование, опыт работы 1 год, базовый пользователь ПК, организаторские качества: «Неэффективный», 19 лет

Составим матрицу парных сравнений $A_{n \times n} = \|a_{ij}\|$, чтобы определить степень значимости выделенных критериев на должность. Для сравнения будем использовать девятибалльную шкалу. Эта шкала позволяет наилучшим образом учесть степень отличия и имеет наименьшее среднеквадратическое отклонение (таблица 2).

Таблица 2 – Шкала качественных оценок «1-9»

Градация результатов сравнения	Значение порядковой шкалы «1-9»
равенство	1-2
незначительное преимущество	3-4
значительное преимущество	5-6
явное преимущество	7-8
абсолютное преимущество	9

Матрицы парных сравнений представляют собой обратно симметричные матрицы, на главной диагонали которых находятся единицы. Заполняя их, необходимо руководствоваться следующими соображениями:

- если сравниваемые альтернативы по анализируемому критерию одинаково предпочтительны, то элемент матрицы равен 1 или 2;
- если одна из альтернатив имеет незначительное превосходство над другой по анализируемому критерию, то элемент матрицы равен 3 или 4;
- если одна из альтернатив имеет значительное превосходство над другой по анализируемому критерию, то элемент матрицы равен 5 или 6;
- если одна из альтернатив имеет явное превосходство над другой по анализируемому критерию, то элемент матрицы равен 7 или 8;
- если одна из альтернатив имеет абсолютное преимущество по сравнению с другой по анализируемому критерию, то элемент матрицы равен 9.

На основании полученной матрицы сравнений рассчитаем нормализованный вектор приоритетов $w = (w_1; w_2; \dots; w_n)$, индекс согласованности (ИС) и отношение согласованности (ОС). i -ую компоненту собственного вектора b_i можно вычислить по формуле (1.1):

$$b_i = \sqrt[n]{c_i}, i = \overline{1, n}; \quad (1.1)$$

где

$$c_i = a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot a_{i3} \cdot \dots \cdot a_{in}. \quad (1.2)$$

Далее проводим нормализацию вектора $b = (b_1; b_2; \dots; b_n)$. Для этого вычисляется сумма

$$z = \sum_{i=1}^n b_i$$

компонент собственного вектора, затем каждый элемент вектора b делится на найденную сумму. Таким образом, получаем нормализованный собственный вектор $w = (w_1; w_2; \dots; w_n)$ с элементами w_i , где:

$$w_i = \frac{b_i}{z}. \quad (1.3)$$

Для вычисления отношения согласованности:

- суммируется каждый столбец суждений:

$$v_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}; \quad (1.4)$$

- сумма первого столбца умножается на величину первой компоненты нормализованного вектора приоритетов, сумма второго столбца умножается на величину второй компоненты нормализованного вектора и т.д. Полученные числа суммируются, что позволяет оценить максимальное собственное число по формуле (1.5):

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n v_i \cdot w_i, \quad (1.5)$$

где λ_{\max} – максимальное собственное число матрицы парных сравнений.

Рассчитывается индекс согласованности (ИС) по формуле:

$$ИС = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (1.6)$$

где n – размерность матрицы парных сравнений (число сравниваемых элементов).

Отношение согласованности определяется по формуле:

$$ОС = ИС / М(ИС), \quad (1.7)$$

где $М(ИС)$ – число случайной согласованности, определяемое из таблицы 3.

Таблица 3 – Определение числа случайной согласованности

Размерность матрицы парных сравнений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Число случайной согласованности	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Величина ОС должна быть порядка не более 0,1 или 10%. Если для какой-либо матрицы парных сравнений это отношение превышает норму, то это свидетельствует о существенном нарушении логичности суждений, допущенном экспертом при заполнении матрицы. В этом случае для улучшения согласованности предлагается пересмотреть данные, использованные для построения матрицы. Такая процедура предполагает заранее неизвестное число итераций пересмотра и изменения значений в матрицах парных сравнений с повторной проверкой на согласованность до тех пор, пока не будет достигнут допустимый уровень согласованности оценок.

Таблица 4 – Определение нормализованного вектора приоритетов для оценки претендентов на должность «Бухгалтер»

Должность «Бухгалтер»	Образование	Опыт работы	Владение ПК	Организаторские качества	Возраст	c_i	b_i	w_i
Образование	1/1	1/2	4/1	6/1	2/1			
Опыт работы	2/1	1/1	6/1	8/1	4/1			
Владение ПК	1/4	1/6	1/1	2/1	1/2			
Организаторские способности	1/6	1/8	1/2	1/1	1/4			
Возраст	1/2	1/4	2/1	4/1	1/1			
-						Сумма		
v_i						$\lambda_{\max} =$		ИС=
$v_i * w_i$								ОС=

Для оценки кандидатов по выделенным критериям будем использовать оценочную шкалу [0;1].

Таблица 5 – Правила перевода значений критериев в оценочную шкалу [0;1]

Исходные значения принимаемых критериев	Оценка в порядковой шкале
y1 – образование	
Высшее специальное + знание иностранных языков	1
Высшее по специальности	[0,7; 1)
Высшее	[0,5; 0,7)
Неоконченное высшее	[0,3; 0,5)
Среднеспециальное	[0,1; 0,3)
Среднее	[0; 0,1)
y2 – опыт работы	
>10 лет	1
5-10 лет	[0,7; 1)
3-5 лет	[0,5; 0,7)
2-3 года	[0,3; 0,5)
1-2 года	[0,1; 0,3)
< 1 года или не имеет опыта работа	[0; 0,1)
y3 – владение ПК	
Продвинутый пользователь	1
Опытный пользователь	[0,7; 1)
Уверенный пользователь	[0,5; 0,7)
Базовый пользователь	[0,3; 0,5)
Начинающий пользователь	[0,1; 0,3)
«Чайник»	[0; 0,1)
y4 – организаторские способности	
Описание	Оценка в порядковой шкале
Гармоничный тип (все пять подструктур выражены почти одинаково по величине)	1
Специалист-организатор (выражены профессиональная компетентность и организаторские качества)	[0,9; 1)
Специалист-наставник (наиболее выражены профессиональная компетентность и педагогические качества руководителя)	[0,8; 0,9)
Организатор-наставник (наряду с организаторскими качествами выражены педагогические качества)	[0,7; 0,8)
Организатор (преобладает подструктура организаторских качеств)	[0,6; 0,7)

Наставник (выражена подструктура педагогических качеств)	[0,5; 0,6)
Специалист (наиболее выражена подструктура профессиональной компетентности руководителя)	[0,4; 0,5)
Неэффективный (все пять подструктур почти не выражены)	[0;0,4)
у5 – возраст	
Исходные значения критериев	Оценка в порядковой шкале
[25; 40)	1
[23; 25)	[0,7; 1)
[20; 23)	[0,5; 0,7)
[18; 20)	[0,3; 0,5)
[15; 18)	[0,1;0,3)
Во всех остальных случаях	[0;0,1)

Значение обобщенного критерия соответствия кандидата на должность бухгалтера может быть получено по формуле (1.8):

$$O_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot d_{ij}, \quad (1.8)$$

где i – номер кандидата;

d_{ij} – оценка j -го кандидата по i -му критерию.

Таблица 6 – Оценка кандидатов по степени пригодности к работе в должности «Бухгалтер»

Кандидат	Значение обобщенного критерия соответствия кандидатов требованиям организации	Рейтинг
Безбородников Алексей		
Машков Сергей		
Ежова Дарья		
Мусин Валерий		
Васечкин Эдуард		

Напишите выводы.

Постройте график (рейтинг) претендентов на вакантную должность.

Критерии формирования оценок по написанию и защите РГР

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

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

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

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