

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Аksenov Сергей Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 12.02.2016 09:15
Идентификатор ключа:
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffaf5ad101e

Министерство образования и науки Российской Федерации
автономная некоммерческая образовательная организация
высшего образования
«Федеральный финансово-экономический институт»

Кафедра менеджмента

Утверждаю
Декан экономического факультета
Ю.И. Петренко
«12» февраля 2016 г.



Рабочая программа дисциплины «ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**
Профиль **Управление малым бизнесом**
Квалификация **Бакалавр**

Факультет экономический
Очная и заочная формы обучения



Курск 2016

Рецензенты:

Ганалиева Лилия Римировна, к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

Черкашина Юлия Николаевна, к.п.н., доцент кафедры маркетинга


Рабочая программа дисциплины Б1.В.ОД.7 «Подбор персонала» [Текст] / сост. Ю.И. Петренко; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2016. – 28 с.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г., № 7, с учетом профиля «Управление малым бизнесом».

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Управление малым бизнесом».

«12» февраля 2016 г.

Составитель:

_____ 

Ю.И. Петренко, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

© Ю.И. Петренко, 2016

© Региональный финансово-экономический институт, 2016

**Лист согласования рабочей программы
дисциплины «Подбор персонала»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль Управление малым бизнесом
Квалификация Бакалавр

Факультет экономический
Очная и заочная формы обучения

2015/2016 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,
протокол №7 от «12» февраля 2016 г.

И.о. заведующего кафедрой Паршина А.П. Паршина

Составитель: Петренко Ю.И. Петренко

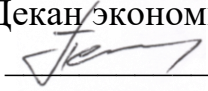
Согласовано:

Начальник УМУ Кунина Ю.В. Кунина, «12» февраля 2016 г.

Заведующий отделом комплектования научной библиотеки
Новикова О.Н. Новикова, «12» февраля 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю
Черников Е.И. Черников «12» февраля 2016 г.

**Изменения в рабочей программе
дисциплины «Подбор персонала»
на 2016 – 2017 уч. год**

Утверждаю
Декан экономического факультета
 Ю.И. Петренко
« 29 » августа 2016 г.


Рабочая программа утверждена без изменений.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,
протокол № 1 от «29» августа 2016 г.


Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

Согласовано:

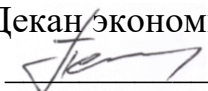
Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «29» августа 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «29» августа 2016 г.

**Изменения в рабочей программе
дисциплины «Подбор персонала»
на 2017 – 2018 уч. год**

Утверждаю
Декан экономического факультета
 Ю.И. Петренко
«28» августа 2017 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:
1) внесены изменения в примерный перечень вопросов к зачету

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,
протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

Согласовано:

Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «28» августа 2017 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «28» августа 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	5
1. Цель и задачи изучения дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	5
3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО.....	7
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....	8
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
Вопросы для самоконтроля по самостоятельно изученным темам.....	18
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины	20
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины	22
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	23
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем	27
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	28

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1. Цель и задачи изучения дисциплины

Цель изучения дисциплины «Подбор персонала» – общее и прикладное представление в сфере организации работы с кадровым составом современной организации.

Основными *задачами* дисциплины являются:

- освоение обучаемыми методологических основ и системного подхода к подбору и аттестации персонала организации;
- формирование навыков проектирования организационно-штатной структуры и планирования кадров;
- формирования навыков составления профилей должностей и должностных инструкций;
- получение слушателями представлений о возможностях психодиагностики в оценке специалистов;
- получение слушателями практических навыков применения в оценке кандидатов и специалистов диагностического инструментария, позволяющего оценить профессиональные компетенции и деловые качества;
- получение слушателями навыков формулировки вопросов при проведении отборочного и оценочного интервью;
- получение обучаемыми представлений о возможностях применения проективных техник и процедур для оценки профессиональных способностей, деловых и личностных качеств претендентов на вакантные должности.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие следующих общепрофессиональных *компетенций*:

- владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- структуру организации, принципы и методы кадрового планирования, современные функции и основные направления деятельности менеджера по персоналу (З-1);
- основные требования к технологичному построению системы подбора персонала (З-2);
- технологию определения требований к должностям, построения профилей должностей, выделения оценочных критериев и написания должностных инструкций (З-3);
- этапы отбора и подбора кадров, основные каналы поиска и способы получения предварительной информации о кандидатах (З-4);
- разнообразные методы отбора и оценки работы персонала (З-5);
- психодиагностические процедуры, позволяющие прогнозировать профессиональную и личностную успешность работника (З-6);
- технологии проведения отборочных и аттестационных собеседований (З-7);
- правовые аспекты найма на работу и аттестации персонала (З-8);
- технологию организации аттестации персонала и факторы, влияющие на эффективность ее проведения (З-9).

Уметь:

- анализировать содержание работы и определять требования к вакантной должности (У-1);
- организовывать кампанию по найму и привлечению кандидатов на вакантные должности (У-2);
- разрабатывать критерии оценки и оформлять кадровые заявки (У-3);
- получать диагностическую информацию о кандидате и специалисте, прогнозировать на ее основе профессиональную и личностную успешность на рабочем месте (У-4);
- проводить, направлять и контролировать ход отборочного и аттестационного интервью (У-5);
- подводить итоги оценочных процедур и принимать на их основе кадровые решения (У-6).

Владеть:

- навыками построения профилей должностей с учетом особенностей организационной культуры и стиля управления данной организацией (В-1);
- навыками анализа информации, предоставленной в резюме, рекомендациях, анкетах, экспертных оценках (В-2);
- навыками диагностики профессионально-важных качеств специалиста с помощью различных методов и процедур (В-3);

- навыками формулировки наиболее информативных вопросов при проведении отборочных и аттестационных собеседований (В-4);
- навыками анализа информации, полученной посредством наблюдения за невербальными и психолингвистическими сигналами собеседника (В-5).

3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина включена в обязательные дисциплины вариативной части ОПОП ВО.

К исходным требованиям, необходимым для изучения дисциплины «Подбор персонала», относятся знания, умения и навыки, сформированные в ходе изучения таких дисциплин, как «Основы менеджмента», «Организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами».

Изучение данной дисциплины является основой для последующего изучения дисциплин: «Управление кадровой деятельностью», «Бизнес-планирование», «Поведение потребителей».

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения – 3 зачетные единицы (108 академических часов)

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 3 зачетные единицы (108 академических часов)

Схема распределения учебного времени

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	7 семестр	Всего
Общая трудоемкость	108	108
Аудиторная работа	56	56
в том числе:		
лекции	28	28
практические занятия	28	28
Самостоятельная работа	52	52
Промежуточная аттестация (зачет)	+	+

Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	5 курс	Всего
Общая трудоемкость	108	108
Аудиторная работа	8	8
в том числе:		
лекции	2	2
практические занятия	6	6
Самостоятельная работа	96	96
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4

Тематический план
Очная форма обучения

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
7 семестр							
1	Методологические основы подбора персонала	14	8	4	4	6	
2	Организация процесса отбора кадров	14	8	4	4	6	
3	Методы отбора персонала	18	8	4	4	10	
4	Интервью как метод отбора кадров	16	8	4	4	8	
5	Аттестация персонала	14	8	4	4	6	
6	Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом	14	8	4	4	6	
7	Подбор персонала и профориентация	18	8	4	4	10	
	Промежуточная аттестация (зачет)						
	Итого	108	56	28	28	52	

Заочная форма обучения

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Методологические основы подбора персонала	20	4	2	2	16	
2	Организация процесса отбора кадров	14				14	
3	Методы отбора персонала	14				14	
4	Интервью как метод отбора кадров	16	2		2	14	
5	Аттестация персонала	12				12	
6	Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом	12				12	
7	Подбор персонала и профориентация	16	2		2	14	
	Промежуточная аттестация (зачет)	4					4
	Итого	108	8	2	6	96	4

Структура и содержание дисциплины

Тема 1. Методологические основы подбора персонала

Понятие организации, персонала и сотрудника организации. Жизненный цикл организации и кадровая политика. Основные направления кадровой работы менеджера.

Методология построения системы отбора персонала. Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом. Планирование и организация процесса отбора кадров. Этапы кадрового планирования. Ошибки, допускаемые при кадровом планировании.

Анализ содержания работы. Значение анализа работы для процесса отбора. Формирование профиля должности и должностные инструкции.

Содержание должностной инструкции. Критерии отбора. Требования к критериям отбора. Разработка и установление критериев отбора.

Основные области успешной карьеры специалиста. Области оценки специалиста на соответствие вакантной должности.

Внешний и внутренний рекрутинг, сравнительный анализ.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1, 4, 5, 7, 9.

Интернет-ресурс: 1, 2, 4.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: 3-1, 3-2, 3-8.

Тема 2. Организация процесса отбора кадров

Этапы отбора кадров. Основные каналы поиска и привлечения кандидатов. Источники рабочей силы. Службы занятости, ярмарки вакансий.

Рекрутинговые агентства. Лизинг персонала. Реклама в средствах массовой информации. Выпускники высших и средних специальных заведений.

Формирование компании по найму.

Сбор и анализ предварительной информации о кандидатах. Резюме.

Анкетирование. Предварительное собеседование. Требования к содержанию стандартной формы. Метод «воронки». Типовые формы и документы, предназначенные для сбора предварительной информации о кандидате.

Проверка информации, предоставленной кандидатом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 6, 10, 14, 16, 19.

Интернет-ресурс: 2, 5, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-1.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-1, У-2, У-3; В-1.

Тема 3. Методы отбора персонала

Методы отбора сотрудников. Характеристика методик высокого уровня формализации: тесты, опросники, анкеты, проективные техники, психофизиологические методики, профессиональные тесты. Надежность тестовых процедур. Психологическое тестирование личностных качеств, способностей и мотивации кандидатов. Профессиональные и имитационные тесты. Правила проведения тестирования, способы обработки и интерпретации результатов.

Характеристика малоформализованных методик: наблюдение, беседа, биографическое анкетирование, контент-анализ, анализ документов, сочинений, рефератов, заданий. Ситуационное интервью и деловые игры в оценке кандидатов. Графологическая экспертиза в отборе кадров.

«Оценочный центр» как метод отбора персонала.

Экспертная оценка при формировании кадрового резерва.

Сопоставление разных методов отбора кадров.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 6, 8, 12, 14, 16, 17, 18, 20.

Интернет-ресурс: 1, 4, 9.

Формируемые компетенции: ОПК-3.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5, З-7; У-2; В-3.

Тема 4. Интервью как метод отбора кадров

Функции и виды интервью. Факторы, определяющие содержание и структуру интервью. Подготовка к проведению интервью. Типы вопросов, которые могут быть использованы в ходе интервью. Форма фиксации результатов интервью.

Проведение интервью. Контроль и направление хода интервью. Навыки, необходимые интервьюеру. Сбор информации в ходе интервью. Умение слушать. Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника. Приемы активного слушания. Оценка невербального поведения в ходе интервью.

Метапрограммы кандидата как показатели особенностей его мышления, мотивации и предпочтений. Лингвистический анализ речи кандидата.

Интерпретация результатов интервью и решение о приеме кандидата на работу. Правовые аспекты найма на работу и психологический контракт.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 3, 11, 13, 15.

Интернет-ресурс: 1, 6, 9.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-5, З-6; У-5, У-6; В-2, В-5.

Тема 5. Аттестация персонала

Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы сотрудников.

Условия создания системы оценки персонала. Место оценки рабочих результатов сотрудников в системе управления персоналом. Ответственность за обеспечение работы системы оценки. Разработка системы оценки. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки. Категории оцениваемых работников.

Критерии оценки. Общие требования к системе оценки: валидность, надежность, различительная способность. Методы оценки эффективности.

Установление стандартов и нормативность. Оценка на основании письменных характеристик. Шкалы оценки. Методы ранжирования. Сравнительная характеристика разных методов оценки персонала. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.

Организация аттестации работников. Аттестационное собеседование.

Факторы, влияющие на успех аттестационного собеседования.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4, 8, 9.

Интернет-ресурс: 1, 3, 5, 7.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-7, З-8, З-9; У-4, У-6; В-4.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала.

Работа с кадровым резервом

Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервом кадров.

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения. Обязанности стажера и руководителя стажировки. Контроль за работой с кадровым резервом. Экспертный лист.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 7, 11, 13, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 4, 8.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-6, З-7; У-1, У-4, У-5, У-6; В-3, В-4.

Тема 7. Подбор персонала и профориентация

Социализация персонала. Сущность и виды профориентации. Ролевая и социальная структура коллектива.

Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор.

Рынок труда. Система рынка труда. Процесс найма персонала. Формирование персонала организации в условиях цикличности ее развития. Черты найма персонала.

Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой. Источники набора работников. Внутриорганизационное привлечение рабочей силы. Этапы внешнего набора персонала. Процедуры принятия решения о приеме на работу. Управление наймом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 5, 16, 19, 20.

Интернет-ресурс: 1, 7, 8.

Формируемые компетенции: ОПК-3.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-6; У-4, У-6; В-2.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Тема 1. Методологические основы подбора персонала

Содержание самостоятельной работы: Понятие организации, персонала и сотрудника организации. Жизненный цикл организации и кадровая политика. Основные направления кадровой работы менеджера. Методология построения системы отбора персонала. Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом. Планирование и организация процесса отбора кадров. Этапы кадрового планирования.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 1, 4, 5, 7, 9.

Интернет-ресурс: 1, 2, 4.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-8.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, эссе.

Тема 2. Организация процесса отбора кадров

Содержание самостоятельной работы: Этапы отбора кадров. Основные каналы поиска и привлечения кандидатов. Источники рабочей силы. Службы занятости, ярмарки вакансий. Рекрутинговые агентства. Лизинг персонала. Реклама в средствах массовой информации. Выпускники высших и средних специальных заведений. Анкетирование. Предварительное собеседование. Требования к содержанию стандартной формы. Метод «воронки». Типовые формы и документы, предназначенные для сбора предварительной информации о кандидате.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 4, 6, 10, 14, 16, 19.

Интернет-ресурс: 2, 5, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-1.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-3; У-1, У-2, У-3; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, деловая игра.

Тема 3. Методы отбора персонала

Содержание самостоятельной работы: Методы отбора сотрудников. Характеристика методик высокого уровня формализации: тесты, опросники, анкеты, проективные техники, психофизиологические методики, профессио-

нальные тесты. Надежность тестовых процедур. Психологическое тестирование личностных качеств, способностей и мотивации кандидатов. Профессиональные и имитационные тесты. Правила проведения тестирования, способы обработки и интерпретации результатов.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 2, 3, 6, 8, 12, 14, 16, 17, 18, 20.

Интернет-ресурс: 1, 4, 9.

Формируемые компетенции: ОПК-3.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5, З-7; У-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, коллоквиум.

Тема 4. Интервью как метод отбора кадров

Содержание самостоятельной работы: Функции и виды интервью. Факторы, определяющие содержание и структуру интервью. Подготовка к проведению интервью. Типы вопросов, которые могут быть использованы в ходе интервью. Форма фиксации результатов интервью. Проведение интервью. Контроль и направление хода интервью. Навыки, необходимые интервьюеру. Сбор информации в ходе интервью. Умение слушать. Ошибки, мешающие услышать и понять собеседника. Приемы активного слушания. Оценка невербального поведения в ходе интервью. Метапрограммы кандидата как показатели особенностей его мышления, мотивации и предпочтений. Лингвистический анализ речи кандидата.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 3, 11, 13, 15.

Интернет-ресурс: 1, 6, 9.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-5, З-6; У-5, У-6; В-2, В-5.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, реферат, презентация.

Тема 5. Аттестация персонала

Содержание самостоятельной работы: Условия создания системы оценки персонала. Место оценки рабочих результатов сотрудников в системе управления персоналом. Ответственность за обеспечение работы системы оценки. Разработка системы оценки. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки. Категории оцениваемых работников. Критерии оценки. Общие требования к системе оценки: валидность, надежность, различительная способность. Методы оценки эффективности. Установление стандартов и нормативность. Оценка на основании письменных характеристик. Шкалы оценки. Методы ран-

жирования. Сравнительная характеристика разных методов оценки персонала. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4, 8, 9.

Интернет-ресурс: 1, 3, 5, 7.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-7, З-8, З-9; У-4, У-6; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, эссе.

Тема 6. Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом

Содержание самостоятельной работы: Сущность и порядок формирования кадрового резерва. Планирование и организация работы с резервом кадров. Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения. Обязанности стажера и руководителя стажировки. Контроль за работой с кадровым резервом. Экспертный лист.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 7, 11, 13, 17, 18.

Интернет-ресурс: 1, 4, 8.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-6, З-7; У-1, У-4, У-5, У-6; В-3, В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, кейс-измерители.

Тема 7. Подбор персонала и профориентация

Содержание самостоятельной работы: Профессиональное просвещение, информация, консультация, отбор. Рынок труда. Система рынка труда. Процесс найма персонала. Формирование персонала организации в условиях цикличности ее развития. Черты найма персонала. Субъекты процесса обеспечения организации рабочей силой. Источники набора работников. Внутриорганизационное привлечение рабочей силы. Этапы внешнего набора персонала. Процедуры принятия решения о приеме на работу. Управление наймом.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 5, 16, 19, 20.

Интернет-ресурс: 1, 7, 8.

Формируемые компетенции: ОПК-3.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-6; У-4, У-6; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, тест.

Вопросы для самоконтроля по самостоятельно изученным темам

1. Оценка персонала: понятие, функции, виды оценки.
2. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом.
3. Профиль должности.
4. Построение модели компетенций.
5. Современные технологии поиска и подбора персонала.
6. Тестовые методики оценки персонала.
7. Правила проведения интервью.
8. Психологическое интервью.
9. Биографическое интервью.
10. Профессиональное интервью.
11. Интервью по компетенциям.
12. Применение контент-анализа при оценке резюме.
13. Экспресс-оценка при найме персонала.
14. Значение невербальных средств коммуникации при найме персонала.
15. Оценка персонала как средство контроля персонала.
16. Роль оценки персонала в формировании кадрового резерва организации.
17. Текущая деловая оценка персонала: понятие и задачи.
18. Этапы проведения текущей деловой оценки персонала.
19. Технология экспертных оценок в деловой оценке персонала.
20. Структурированное интервью как средство деловой оценки персонала.
21. Применение методики Ассесмент-центра при проведении деловой оценки персонала.
22. Метод «оценка 360°» в проведении деловой оценки персонала.
23. Тестирование и анкетирование в деловой оценке персонала.
24. Применение методики Ключевых показателей эффективности в деловой оценке персонала.
25. Аттестация персонала как вид деловой оценки.
26. Метод стандартных оценок при проведении аттестации персонала.
27. Сравнительный метод как средство аттестации персонала.
28. Применение метода Управления посредством постановки целей при проведении аттестации персонала.
29. Использование оценки персонала при организации обучения персонала.
30. Комплексность и системность в проведении оценки персонала.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

См. Приложение №1 к рабочей программе.

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Маклаков А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: Учебник для вузов – СПб.: Питер, 2010. – 480 с. (эл. ресурс Ibooks.ru)
2. Управление персоналом: учебник [электронный ресурс]; региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2015. – 266 с. (эл. ресурс lib.rfei.ru)
3. Управление персоналом: практикум [электронный ресурс]; региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2015. – 66 с. (эл. ресурс lib.rfei.ru)

Дополнительная литература

1. Анцупов А.Я. Конфликтология: Учебник. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
2. Валиуллина Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. - 2008. - N 2. - С. 147-150.
3. Васильева В. Е. Ищем творческого работника // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. - N 2. - С. 84-95.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М., 2007.
5. Волкова Л.П. Социологические исследования в управлении персоналом: Учебное пособие. – Воронеж, Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2006.
6. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала : отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - N 2. - С. 184-187.
7. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.
8. Исаев С. Отбор персонала : делаем ставку на безопасность // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 6. - С. 90-94.
9. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2007.
10. Кубатиева Ф. Искусство составления вакансии // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 9. - С. 82-86.
11. Лобанова А. М. Управление персоналом // Справочник секретаря и офис-менеджера. - 2009. - N 7. - С. 14-22.
12. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2008. - N 11. - С. 70-78.

13. Николаева Е. Н. Альтернатива кадрового поиска // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. - N 8. - С. 92-95.
14. Пименов А. Эффективный поиск сотрудника: все гениальное просто // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 5. - С. 46-52.
15. Разнова Н. Найм как торговая сделка: как проводится поиск и отбор персонала на предприятиях // Кадровик. - 2008. - N 3.
16. Стрыгина В. В поисках ценного сотрудника: как составить профиль должности // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 11. - С. 54-64.
17. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 1. - С. 50-56.
18. Стрыгина В. Как оценить должность: практические примеры // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2010. - N 2. - С. 46-58.
19. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «найм персонала» // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N7. - С. 74-88.
20. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «найм персонала»: оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2009. - N 8. - С. 43-58.

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной
сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»),
необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института – Режим доступа: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>
2. Федеральный портал «Российское образование» – Режим доступа: <http://www.edu.ru/>
3. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 1997–2015. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>
4. Кадровый менеджмент [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2000–2015. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/>
5. Журнал «Кадры предприятия» [Электронный ресурс]: [Издательская группа «Дело и сервис»]. – [М.], сор. 2000–2015. Режим доступа: <http://dis.ru/kp/>
6. Национальный союз кадровиков [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2015. – Режим доступа: <http://kadrovik.ru/>
7. Электронный журнал «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2002–2015. – Режим доступа: <http://www.hr-journal.ru/>
8. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2007-2-2015. – Режим доступа: <http://trainings.ru/>
9. Практический журнал по кадровой работе «Кадровое дело» [Электронный ресурс]. – [М.], сор. 2006-2015. – Режим доступа: <http://www.kdelo.ru/>
10. HRM Guide. International Human Resources [Electronic resource] – сор. 1997–2007. – Mode of access: <http://www.hrmguide.net/>
11. National Human Resources Association [Electronic resource] – сор. 2007. – Mode of access: www.humanresources.org

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет

оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- 1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- 2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
- 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы;
- 5) решение задач.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требова-

ния преподавателя. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Подготовка к написанию эссе предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, краткого изложение мнения различных авторов и, особенно, своего суждения по выбранному вопросу.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

Предпосылкой эффективности научно-исследовательской деятельности является знание бакалаврами лекционного материала, изучение рекомендуемых учебных пособий и нормативных документов, своевременная и качественная подготовка рефератов для заслушивания и обсуждения их на семинарских занятиях. При подготовке к защите реферата, презентации по итогам научно-исследовательской деятельности бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовленные преподавателем по данной учебной дисциплине.

При работе с кейсовыми заданиями студент получает возможность отработать и закрепить на практике изученный теоретический материал. При этом кейсовые задания, требуя от студента оценить и проанализировать некую уже имеющуюся проблему, ставят его в роль эксперта и подразумевают максимальную концентрацию творческих и аналитических способностей

студента. Таким образом, при работе с кейсовыми заданиями от студента требуется максимальная креативность мышления, способность к самостоятельной и аргументированной оценке.

Подготовке и участие в деловой игре является одним из наиболее эффективных способов усвоения студентами предлагаемой в рамках дисциплины информации, отработки и закрепления на практике полученных знаний. Участие в деловой игре особенно требует внимательного отношения к групповой коммуникации, осознанию и выбору своей роли в группе, чувство ответственности за свой участок коллективной работы и свой вклад в достижение общей цели. Выработка навыков коллективной работы является одной из ключевых целей в деловой игре.

Задания в тестовой форме предполагают оперативный обзорный анализ усвоения бакалавром основных вопросов изученных тем и проводится, как правило, в завершение обучения. Подготовка к тестовым заданиям предполагает необходимость повторения всего изученного материала по дисциплине.

При подготовке к итоговому контролю необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и инфор- мационных справочных систем

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком:

- 1) операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
- 2) операционная система GNU/Linux;
- 3) свободный офисный пакет LibreOffice;
- 4) система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
- 5) система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
- 6) система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
- 7) система онлайн видео конференций Adobe Connect;
- 8) электронно-библиотечная система «Айбукс»;
- 9) электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
- 10) интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
- 11) приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
- 12) справочная правовая система «Гарант»;
- 13) иные ИСС.

**11. Описание материально-технической базы,
необходимой для осуществления образовательного процесса
по дисциплине**

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ

Перечень компетенций

ОПК-1 – владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

ОПК-3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы освоения ОПОП ВО	
	Название этапа	Семестр
ОПК-1	Промежуточный	7
ОПК-3	Промежуточный	7

Формирование компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Формируемые компетенции	Технологии формирования компетенций	Оценочные средства	
				Показатели и критерии оценки формируемой компетенции (ЗУВ)	Средства оценивания*
1	Методологические основы подбора персонала	ОПК-1, ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1, 2, 8	<i>собеседование, контрольная работа, эссе</i>
2	Организация процесса отбора кадров	ОПК-1	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-1, 2, 3 У-1, 2, 3 В-1	<i>собеседование, контрольная работа, деловая игра</i>
3	Методы отбора персонала	ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2, 3, 4, 5, 7 У-2 В-3	<i>собеседование, контрольная работа, коллоквиум</i>
4	Интервью как метод отбора кадров	ОПК-1, ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-5, 6 У-5, 6 В-2, 5	<i>собеседование, контрольная работа, реферат, презентация</i>
5	Аттестация персонала	ОПК-1, ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-7, 8, 9 У-4, 6 В-4	<i>собеседование, контрольная работа, эссе</i>
6	Анализ кадрового потенциала. Работа с кадровым резервом	ОПК-1, ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-6, 7 У-1, 4, 5, 6 В-3, 4	<i>собеседование, контрольная работа, кейс-измерители</i>
7	Подбор персонала и профориентация	ОПК-3	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-3, 4, 6 У-4, 6 В-2	<i>собеседование, контрольная работа, тест</i>

* Преподаватель может по своему усмотрению вносить изменения в перечень приведенных в таблице средств оценивания, используя из имеющего в настоящем документе массива контрольно-практических заданий то, что считает наиболее подходящим к каждому конкретному занятию.

2. ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- структуру организации, принципы и методы кадрового планирования, современные функции и основные направления деятельности менеджера по персоналу (З-1);
- основные требования к технологичному построению системы подбора персонала (З-2);
- технологию определения требований к должностям, построения профилей должностей, выделения оценочных критериев и написания должностных инструкций (З-3);
- этапы отбора и подбора кадров, основные каналы поиска и способы получения предварительной информации о кандидатах (З-4);
- разнообразные методы отбора и оценки работы персонала (З-5);
- психодиагностические процедуры, позволяющие прогнозировать профессиональную и личностную успешность работника (З-6);
- технологии проведения отборочных и аттестационных собеседований (З-7);
- правовые аспекты найма на работу и аттестации персонала (З-8);
- технологию организации аттестации персонала и факторы, влияющие на эффективность ее проведения (З-9).

Уметь:

- анализировать содержание работы и определять требования к вакантной должности (У-1);
- организовывать кампанию по найму и привлечению кандидатов на вакантные должности (У-2);
- разрабатывать критерии оценки и оформлять кадровые заявки (У-3);
- получать диагностическую информацию о кандидате и специалисте, прогнозировать на ее основе профессиональную и личностную успешность на рабочем месте (У-4);
- проводить, направлять и контролировать ход отборочного и аттестационного интервью (У-5);
- подводить итоги оценочных процедур и принимать на их основе кадровые решения (У-6).

Владеть:

- навыками построения профилей должностей с учетом особенностей организационной культуры и стиля управления данной организацией (В-1);
- навыками анализа информации, предоставленной в резюме, рекомендациях, анкетах, экспертных оценках (В-2);
- навыками диагностики профессионально-важных качеств специалиста с помощью различных методов и процедур (В-3);
- навыками формулировки наиболее информативных вопросов при проведении отборочных и аттестационных собеседований (В-4);
- навыками анализа информации, полученной посредством наблюдения за невербальными и психолингвистическими сигналами собеседника (В-5).

Критерии оценивания компетенций

Уровень	Знания	Умения	Владения
Минимальный	З-1, З-2, З-3, З-5, З-8	У-1, У-3	В-1
Базовый	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5, З-7, З-8	У-1, У-2, У-3, У-5	В-1, В-2, В-3
Повышенный	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5, З-6, З-7, З-8, З-9	У-1, У-2, У-3, У-4, У-5, У-6	В-1, В-2, В-3, В-4, В-5

3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Комплект разноуровневых задач и заданий по дисциплине

Задание 1

ТЕСТ

Важнейшей составной частью социальной компетентности является умение слушать, без которого человек лишает себя важной информации, не сможет завоевать доверия у коллег по работе и у руководителя. Подсчитано, что в России лишь 10-20% граждан обладают развитой способностью слушать собеседника. Отмечено, что у влюблённых баллы тестов на умение слушать много выше, а в семейной жизни всегда ниже и с годами ещё" уменьшаются.

Прочитайте готовые ответы на вопрос: как вы обычно (чаще всего) слушаете собеседника? Если ответ соответствует особенностям вашего поведения, то выберите ответ «да», если не соответствует - «нет».

1. Обычно я быстро понимаю, что мне хотят сказать, и дальше слушать уже неинтересно.
2. Я терпеливо жду, когда собеседник закончит рассказ.
3. Моё внимание полностью сосредоточено на рассказе.
4. Я стараюсь понять, что собеседник при этом хочет скрыть от меня и почему.
5. Я перебиваю собеседника, чтобы уточнить детали, интересующие меня факты.
6. Если мне тема не интересна, я стараюсь перевести разговор в другое русло.
7. Я невольно отмечаю ошибки в речи и поведении говорящего.
8. Не каждый человек заслуживает моего внимания.
9. Я стараюсь из каждой беседы извлечь максимум информации.
10. Я могу спокойно выслушать до конца мнение, с которым категорически не согласен.
11. Когда я понял суть рассказа, я начинаю обдумывать то, что я скажу в свою очередь.
12. Мне трудно слушать до конца длинные и подробные объяснения.
13. Я стараюсь запомнить важную информацию и необходимые подробности.
14. Чаще всего я слушаю из вежливости.

15. Я ставлю себя на место говорящего, чтобы понять его чувства и намерения.

16. Услышав противоположную точку зрения, я обязательно высказываю свою.

17. В разговоре я чаще собеседнику говорю «да» (выражая понимание), чем «нет».

18. Обычно я прямо отвечаю на вопросы, стараясь не уклоняться от ответа.

19. Люди охотно беседуют со мной.

20. Выслушав собеседника, я обязательно выскажу своё мнение.

21. Я избегаю вступать в разговор с незнакомым человеком, даже если он стремится к этому.

22. Большую часть времени я смотрю в глаза рассказчику.

23. Я всегда помню, что у меня и моего собеседника могут быть разные взгляды на одни и те же проблемы.

24. Большую часть времени я делаю вид, что слушаю, а сам думаю о своих проблемах и заботах.

25. Обычно решение проблемы приходит мне в голову гораздо раньше, чем собеседник закончит говорить.

26. Я всегда помню, что я и мой собеседник можем по-разному понимать смысл одних и тех же слов.

27. Я поправляю ошибки в речи хорошо знакомого мне собеседника (ударения, термины, вульгаризмы).

28. Я не буду слушать человека, которого не уважаю или считаю глупым, некомпетентным или слишком молодым.

29. Обычно я получаю удовольствие от общения с людьми, даже мало знакомыми.

30. Обычно я чаще слушаю других, чем говорю.

Подсчитайте сумму баллов, используя ключ. Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30 и за ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28.

Оцените свой результат:

25-50 баллов. Вы просто идеальный слушатель, за что пользуетесь заслуженной любовью и уважением окружающих. Вы до тонкостей постигли это сложное искусство, и у вас есть, чему поучиться. Надеемся, Вы объективно и честно оценили своё умение слушать.

20-25 баллов. Вы - хороший слушатель, но допускаете отдельные ошибки (сравните свои ответы с оценками ключа). Желаем успеха в овладении этим искусством.

15-19 баллов. Вероятно, вы считаете себя хорошим слушателем, но вас можно скорее отнести к числу посредственных. Вы допускаете довольно

много ошибок, которые раздражают других людей и мешают вам овладеть искусством слушания.

10-14 баллов. Вас следует отнести к людям, плохо умеющим слушать. Кое-что вы делаете правильно, и это позволяет вам не быть в полном одиночестве. Но гораздо больше Вы делаете неправильно, и это отталкивает ваших собеседников.

Меньше 9 баллов. Вы не умеете слушать других людей. Советуем внимательно проанализировать свои ошибки, сверяя свои ответы с оценками ключа. Неумение слушать лишает вас Величайшего удовольствия в жизни, мешает сделать карьеру и может привести к одиночеству.

Задание 2

ТЕСТ

Организованность – одно из важнейших качеств эффективного руководителя. Она необходима и любому сотруднику. Ибо позволяет рационально использовать время, усилия и ресурсы, успешно выполнять возложенные на него функции.

Предлагаемый тест может служить не только для проверки личной организованности, но и средством, побуждающим к выработке организационных навыков и привычек.

На каждый из 13 вопросов выберите только один вариант ответа.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива;
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?

- а) нет;
- б) да;
- в) не могу сказать ни да, ни нет, так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
- г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не даёт;
- д) составлять планы – это игра в организованность.

3. «Отчитываете» ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

- а) «отчитываю» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
 - б) «отчитываю», несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
 - в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же ещё «отчитывать» самого себя;
 - г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось - выполню, может быть, в другой раз.
4. Как вы ведёте свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников?
- а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как я хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имён. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его;
 - б) часто меняю записную книжку с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании вновь вбиваюсь на произвольную запись;
 - в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, имя, а на какой странице записаны и как - не имеет значения;
 - г) используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения.
5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?
- а) каждая вещь лежит, где попало;
 - б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – своё место;
 - в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придётся. Спустя какое-то время опять навожу порядок;
 - г) считаю, что этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.
6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?
- а) могу сказать о потерянном времени;
 - б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;
 - в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его;

- г) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно времени, но и изыскиваю приёмы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.
7. Как вы действуете, если на совещании (собрании) начинается переливание из пустого в порожнее?
- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
 - б) на любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого происходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь - приходится слушать;
 - в) погружаюсь в «небытие»;
 - г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой, знал, что будет переливание из пустого в порожнее.
8. Вам предстоит выступить с докладом. Придаёте ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?
- а) придаю самое серьёзное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить;
 - б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.
9. Стараетесь ли вы использовать каждую минуту для выполнения задуманного?
- а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.п.);
 - б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;
 - в) зачем стремиться, если время всё равно не обгонишь;
 - г) стараюсь, несмотря ни на что.
10. Какую систему фиксации поручений, заданий вы используете?
- а) записываю в своём еженедельнике, что выполнить и к какому сроку;
 - б) фиксацию наиболее важных дел произвожу в своём еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запоминать. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;
 - в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто меня подводит;
 - г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их даёт. Если дело важное, о нём не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.
11. Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

- а) прихожу раньше на 5 - 7 минут;
- б) прихожу вовремя, к началу мероприятия;
- в) как правило, опаздываю;
- г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;
- д) мне нужно помочь научиться не опаздывать.

12. Какое значение вы придаёте своевременности выполнения задания, просьб, поручений?

- а) считаю, что своевременность выполнения - одно из важных показателей умения работать. Она хороша тем, что никого не подводит, но мне кое-что всегда не удаётся выполнить вовремя;
- б) своевременно выполнить что-либо - это верный шанс получить новое задание или поручение. Исполнительность всегда своеобразно наказывается, поэтому лучше немного затянуть выполнение задания;
- в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

13. Вы пообещали что-то сделать или чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное затруднительно. Как Вы будете себя вести?

- а) сообщу об изменении обстоятельств и невозможности выполнения обещанного;
- б) постараюсь сказать, что обстоятельства изменились и выполнить обещанное затруднительно, но одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;
- в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню - хорошо, а если нет, объясню причины невыполнения;
- г) ничего не обещаю человеку, но если уж пообещаю, то выполню обещанное во что бы то ни стало.

По ключу найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Далее сложите все оценки и полученную сумму соотнесите с оценками результата, которые даны после ключа к тесту.

Варианты ответов	Номер вопроса / оценка ответа в баллах												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а)	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б)	0	0	6	0	6	1	0	6	0	1	6	0	0
в)	6	3	0	0	0	0	0	-	0	1	0	6	0
г)	2	0	0	6	0	6	6	-	6	0	0	-	6
д)	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0

72 - 78 баллов. Вы организованный человек. Но не останавливайтесь на достигнутом. Организованность даёт наибольший эффект тому, что считает её ресурсы неисчерпаемыми.

63 - 71 балл. Организованность - неотъемлемая часть выполняемой Вами работы. Но самоорганизацию вам следует улучшить.

Менее 63 баллов. Организованность - не постоянное ваше качество. Вам необходимо проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы. Чтобы стать организованным человеком, нужны воля и упорство.

Задание 3

«Испытательный срок»

Какие из предложенных мероприятий необходимо проводить и какие средства использовать в период испытательного срока и введения кандидатов в должность? Обоснуйте свой выбор.

1. Условия работы (рабочее место, рабочее время, время перерывов, нерабочие дни).
2. Проверка оформления личного дела.
3. Разъяснение должностной инструкции.
4. Представление нового работника коллегам.
5. Представление работника руководству.
6. Ознакомление со зданием, где располагается организация.
7. Инструктаж по технике безопасности.
8. Разъяснение общих требований к работе сотрудника.
9. Ознакомление с документацией и процедурой отчётности и контроля рабочего времени, разъяснение правил исчисления затрат и премирования. Ознакомление с процедурой рассмотрения нарушений и жалоб.
10. Доведение роли профсоюзной организации и администрации.
11. Проверка знаний работника по представленному им документу об образовании.

Задание 4

«Планирование карьеры»

Начало упражнения. Каждый студент должен выполнить следующее:

1. Нарисуйте горизонтальную линию, которая отражает прошлое, настоящее и будущее вашей карьеры. Отметьте на линии буквой X то место, где вы сейчас находитесь.

2. Слева от X, на той части линии, которая отражает ваше прошлое, отметьте события вашей жизни, которые вызвали чувство удовлетворенности.

3. Проверьте эти события и определите решающие факторы, вызвавшие у вас подобные чувства. Напишите как можно больше о каждом событии и вашей реакции на него.

4. Справа от X, на той части линии, которая отражает ваше будущее, отметьте события, связанные с карьерой, которые, как вы ожидаете, вызовут реальное чувство удовлетворенности. При описании этих событий будьте, насколько это возможно, точны. Если вы можете написать только такие предложения, как «получение работы» или «получение большой зарплаты», то, возможно, ваши надежды, касающиеся карьеры, определены.

5. После определения будущих событий, связанных с карьерой, проранжируйте их от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которых вы ожидаете от каждого.

6. Вернитесь назад, к пункту 3. Проранжируйте эти исторические события от высшего к низшему в соответствии с осуществлением и удовлетворенностью, которые обеспечивает каждое событие. Сравните эти две постановки событий. Они проранжированы последовательно? Ожидаете ли вы, что будущее будет отличаться от прошлого источниками осуществления и удовлетворенности? Если будущие ожидаемые источники совершенно отличаются от прошлых и действительных источников, то будете ли вы иметь реальное представление о будущем и что вам нужно для вашей карьеры?

Завершение упражнения. Каждый должен ответить на следующие вопросы и представить их на рассмотрение остальных студентов:

1. Какой из шести пунктов наиболее трудно выполнить? Почему?
2. Каковы основные категории осуществления и удовлетворения?

Задание 5

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество обслуживания клиентов, выпускаемой продукции, за работу и

судьбу организации в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- ✓ подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда,
- ✓ поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу,
- ✓ нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала,
- ✓ поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность,
- ✓ стимулировать принятие на себя ответственности работниками в сложных ситуациях,
- ✓ предоставлять каждому работнику возможность для реализации его индивидуальных способностей,
- ✓ лучше расставлять кадры,
- ✓ повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала,
- ✓ обеспечивать справедливую оплату труда,
- ✓ оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

Задание 6

Работа менеджера с кадрами, считают специалисты, заключается в том, чтобы:

- ✓ выражать заинтересованность менеджера в ознакомлении с мнениями и оценками сотрудников фирмы,
- ✓ создавать обстановку, в которой работники могут безбоязненно высказывать свое мнение,
- ✓ улучшать внутрифирменную коммуникацию,
- ✓ выявлять проблемные области и направлять усилия на разрешение конфликтов,
- ✓ оперативно обновлять информацию и актуализировать базы данных по труду,
- ✓ оценивать эффективность и действенность корпоративной политики,

- ✓ способствовать улучшению атмосферы кооперации и сотрудничества,
- ✓ определять направления совершенствования организации труда и управления,
- ✓ вовлекать персонал в решение корпоративных задач и поддерживать чувство ответственности за экономический успех организации.

Вопросы:

1. Как вы полагаете, все ли основные направления деятельности кадрового менеджмента здесь обозначены или что-то упущено? Последнее конкретизировать.
2. На какие особенности и обстоятельства следует делать упор в управлении человеческими ресурсами компании применительно к российской практике?

Примерные темы для подготовки рефератов

1. Дополнительность в применении методов оценки персонала.
2. Нетрадиционные методы оценки персонала.
3. Роль психологической службы в организации оценки персонала.
4. Применение информационных технологий при найме, оценке и отборе персонала.
5. Оценка персонала и социальное развитие организации.
6. Системный подход к организации оценки персонала.
7. Возможности компетентностного подхода в оценке персонала.
8. Зарубежный опыт организации рекрутмента.
9. Отечественный рекрутмент: состояние и перспективы.
10. Этические аспекты оценки персонала.
11. Коммуникативный аспект оценки персонала.
12. Значение деловой оценки для формирования мотивации персонала.
13. Факторы повышения эффективности использования результатов, полученных при оценке персонала.
14. Соппротивление сотрудников внедрению системы оценки персонала: причины и пути преодоления.
15. Методики оценки личных качеств персонала.
16. Методики оценки знаний и компетенций персонала.
17. Нормативно-правовые основы проведения аттестации персонала.
18. Алгоритмы выбора технологий оценки персонала.
19. Направления повышения качества оценки персонала.
20. Внедрение системы управления по целям в российских условиях.
21. Роль оценки персонала в создании резерва выдвижения.

22. Оценка персонала как составляющая инвестиционного подхода к человеческим ресурсам.
23. Метод кейсов в оценке персонала.
24. Возможности оценки персонала в формировании корпоративной культуры.
25. Технология Центра развития в деловой оценке персонала.

Примерные темы для подготовки эссе

Тема: Методологические основы подбора персонала

1. Понятие организации, персонала и сотрудника организации.
2. Жизненный цикл организации и кадровая политика.
3. Основные направления кадровой работы менеджера.
4. Разработка и установление критериев отбора.
5. Планирование и организация процесса отбора кадров.
6. Ошибки, допускаемые при кадровом планировании.
7. Критерии отбора. Требования к критериям отбора.
8. Основные области успешной карьеры специалиста.
9. Внешний и внутренний рекрутинг, сравнительный анализ.

Тема: Аттестация персонала

1. Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы сотрудников.
2. Условия создания системы оценки персонала.
3. Место оценки рабочих результатов сотрудников в системе управления персоналом.
4. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки.
5. Критерии оценки.
6. Общие требования к системе оценки: валидность, надежность, различительная способность.
7. Методы оценки эффективности.
8. Установление стандартов и нормативность.
9. Сравнительная характеристика разных методов оценки персонала.
10. Сопротивление проведению оценки работы персонала и пути его преодоления.
11. Организация аттестации работников.
12. Аттестационное собеседование.
13. Факторы, влияющие на успех аттестационного собеседования.

Научно-исследовательская работа

1. Тема: Методы отбора персонала

Содержание самостоятельной работы: коллоквиум.

Формируемые компетенции: ОПК-3.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5, З-7; У-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: коллоквиум.

Перечень вопросов к коллоквиуму

1. Методы отбора сотрудников.
2. Характеристика методик высокого уровня формализации: тесты, опросники, анкеты, проективные техники, психофизиологические методики, профессиональные тесты.
3. Надежность тестовых процедур.
4. Психологическое тестирование личностных качеств, способностей и мотивации кандидатов.
5. Профессиональные и имитационные тесты.
6. Правила проведения тестирования, способы обработки и интерпретации результатов.
7. Характеристика малоформализованных методик: наблюдение, беседа, биографическое анкетирование, контент-анализ, анализ документов, сочинений, рефератов, заданий.
8. Ситуационное интервью и деловые игры в оценке кандидатов.
9. Графологическая экспертиза в отборе кадров.
10. «Оценочный центр» как метод отбора персонала.
11. Экспертная оценка при формировании кадрового резерва.
12. Сопоставление разных методов отбора кадров.

2. Тема: Интервью как метод отбора кадров

Содержание самостоятельной работы: подготовка реферата, презентации.

Формируемые компетенции: ОПК-1, ОПК-3.

Образовательные результаты: З-5, З-6; У-5, У-6; В-2, В-5.

Формы контроля, оценочные средства: презентация, защита реферата.

Задания в тестовой форме

1. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:

- а - да;
- б - нет.

2. Адаптация - это:

- а - приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б - взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в - приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

3. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):

- а - достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б - использование испытательного срока для новичка;
- в - регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г - введение в должность.

4. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:

- а - продвижение изнутри;
- б - компенсационная политика;
- в - использование международных кадров.

5. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:

- а - самопроявившиеся кандидаты;
- б - безработные;
- в - неквалифицированные работники.

6. Краткая трудовая биография кандидата является:

- а - профессиограмма;
- б - карьерограмма;
- в - анкетой сотрудника;
- г - рекламным объявлением.

7. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:
- а - да;
 - б - иногда;
 - в - нет.
8. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
- а - психологические тесты;
 - б - проверка знаний;
 - в - проверка профессиональных навыков;
 - г - графические тесты.
9. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
- а - психологические тесты;
 - б - проверка знаний;
 - в - проверка профессиональных навыков;
 - г - графический тест.
10. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:
- а - отбор кандидатов;
 - б - найм работника;
 - в - подбор кандидатов;
 - г - заключение контракта;
 - д - привлечение кандидатов.
11. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
- а - анализ анкетных данных;
 - б - профессиональное испытание;
 - в - экспертиза почерка.
12. Что представляет процесс набора персонала:
- а - создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
 - б - прием сотрудников на работу;
 - в - процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.

13. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):

- а - привычкой тех, кто работает;
- б - приемом по рекомендательным письмам;
- в - требованием со стороны самой работы;
- г - недостаточной практикой набора.

14. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых идей, использование новых технологий;
- в - появление новых импульсов для развития;
- г - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.

15. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):

- а - низкие затраты на адаптацию персонала;
- б - появление новых импульсов для развития;
- в - повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.

16. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):

- а - все виды увольнений из организации;
- б - увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
- в - увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
- г - увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.

17. Развитие персонала - это:

- а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

18. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

- а - инструктаж;
- б - ротация;
- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з - видеотренинг

19. Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

- а - инструктаж;
- б - ротация;
- в - ученичество и наставничество;
- г - лекция;
- д - разбор конкретных ситуаций;
- е - деловые игры;
- ж - самообучение;
- з - "сидя рядом с Нелли".

20. Карьера - это:

- а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
- б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
- в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

21. Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию:

- а - неструктурированный, непланируемый;
- б - планируемое развитие за пределами работы;
- в - планируемое развитие на работе.

22. Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- а - обучение по договору учебным центром;
- б - ротацию менеджеров;

- в - делегирование полномочий подчиненному;
- г - формирование резерва кадров на выдвижение.

23. Специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственно-коммерческой деятельности организации:

- а - резерв руководителей на выдвижение;
- б - аттестационная комиссия;
- в - кадровая служба.

24. Работа с резервом преемников-дублеров не должна носить целевого характера: организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности. Верно ли высказывание:

- а - да;
- б - нет;
- в - иногда.

25. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:

- а - да;
- б - нет.

26. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а - горизонтального типа;
- б - вертикального типа;
- в - центростремительного типа.

27. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а - горизонтального типа;
- б - вертикального типа;
- в - центростремительного типа.

28. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

а - анализ исполнения работы;

б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;

в - балансовый метод.

29. Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы:

а - да;

б - иногда;

в - нет.

30. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):

а - структурные сдвиги в производстве;

б - перемещения работников внутри организации;

в - текучесть кадров;

г - повышение технического уровня производства;

д - изменение объемов производства.

31. Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения (при необходимости указать несколько):

а - горизонтальное перемещение;

б - понижение в должности;

в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку;

г - обучение;

д - аттестация сотрудника;

е - вознаграждение сотрудника.

31. Под категорией "кадры организации" следует понимать:

а - часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - трудоспособное население в рамках отдельной организации, на микроуровне;

32. Что следует понимать под категорией "персонал"?

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

33. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а - на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;

б - на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;

в - на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

34. К каким методам подбора персонала Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

а - административные;

б - экономические;

в - социально-психологические.

35. Описание работы и их спецификация (определение требований к кандидатам) очень полезны для специалистов по набору и отбору персонала так как позволяют привлечь наиболее подходящих из всех возможных кандидатов:

а - да;

б - иногда;

в - нет.

36. Трудовой потенциал - это:

а - это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;

б - это совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительные стоимости;

в - способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат.

37. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

а - должностной инструкцией;

- б - оценочным листом сотрудника;
- в - листом интервьюера;
- г - анкетой работника.

38. Маркетинг персонала - это:

- а - вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б - такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в - анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей.
- г - анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников (например, при найме на работу), а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий;
- д - формирование конкурентоспособного работника и нахождение ему рыночной ниши.

39. Главными задачами персонал-маркетинга являются изучение развития производства, исследование рынка труда, анализ источников покрытия потребности в персонале, анализ путей получения персонала, анализ затрат на приобретение персонала, выбор альтернатив или комбинирование вариантов источников и путей покрытия потребностей в персонале:

- а - верно все;
- б - частично верно;
- в - неверно.

40. Как добиться уменьшения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к увольнениям:

- а - перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю;
- б - прекращение приема на работу;
- в - заключение краткосрочных контрактов;
- г - переобучение персонала;
- д - использование гибких режимов работы;
- е - использовать лизинг рабочей силы.

41. Как добиться увеличения предложения работников в организации (привести численность в соответствие с ее реальными потребностями), не прибегая к дополнительному найму со стороны (при необходимости укажите

несколько вариантов):

- а - использовать переработки рабочего времени;
- б - использовать лизинг рабочей силы;
- в - использовать гибкое рабочее время;
- г - использовать контракты на конкретную работу.

42. Повышение способности организации изменять численность работников в соответствии с изменениями объемов оказываемых услуг/производимых товаров путем использования добавочных или альтернативных источников рабочей силы представляет:

- а - численную адаптацию рабочей силы;
- б - функциональную адаптацию рабочей силы;
- в - дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г - финансовая адаптация рабочей силы;
- д - лизинг рабочей силы.

43. Способность организации изменять и приводить профессионально-квалификационные структуры своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки представляет:

- а - численную адаптацию рабочей силы;
- б - функциональную адаптацию рабочей силы;
- в - дистанционную адаптацию рабочей силы;
- г - финансовая адаптация рабочей силы;
- д - лизинг рабочей силы.

44. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:

- а - стандартных режимов работы;
- б - гибких режимов рабочего времени;
- в - частичной занятости.

45. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

- а - процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
- б - процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке

проведения аттестации работников;

в - процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.

46. Основой для выработки и принятия решения по стимулированию труда персонала является:

а - оценка личных и деловых качеств;

б - оценка труда;

в - оценка результатов труда;

г - комплексная оценка качества работы.

47. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:

а - верно;

б - частично верно;

в - неверно.

48. Оценка эффективности деятельности подразделений управления персоналом - это системный процесс, направленный на (выберите все правильные ответы):

а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;

б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

в - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности других подразделений.

49. Для расчета эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо использовать (можно указать несколько вариантов):

а - авторские методики, принятые в каждой организации;

б - инструкции Центробанка РФ;

в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

50. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно):

- а - отдел кадров;
- б - отдел подготовки кадров;
- в - отдел организации труда и зарплаты;
- г - бухгалтерия;
- д - отдел техники безопасности;
- е - отдел социального развития предприятия;
- ж - юридический отдел;
- з - бюро цен планово-экономического отдела.

Перечень вопросов к зачету

1. Понятие организации, персонала и сотрудника организации.
2. Жизненный цикл организации и кадровая политика.
3. Основные направления кадровой работы менеджера.
4. Основные принципы технологичного построения системы отбора кадров.
5. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом.
6. Планирование и организация процесса отбора кадров.
7. Этапы кадрового планирования.
8. Анализ содержания работы. Значение анализа работы для процесса отбора.
9. Формирование профиля должности и должностные инструкции.
10. Критерии отбора. Требования к критериям отбора. Разработка и установление критериев отбора.
11. Основные области успешной карьеры специалиста. Области оценки специалиста на соответствие вакантной должности.
12. Внешний и внутренний рекрутинг, сравнительный анализ.
13. Этапы отбора кадров.
14. Основные каналы поиска и привлечения кандидатов.
15. Реклама в средствах массовой информации.
16. Формирование компании по найму.
17. Биографическое анкетирование.
18. Предварительное собеседование.
19. Стандартные формы предварительного сбора информации о кандидате.
20. Метод «воронки».
21. Проверка информации, предоставленной кандидатом.
22. Характеристика методик высокого уровня формализации: тесты, опросники, анкеты.
23. Проективные техники в профессиональном отборе.
24. Надежность тестовых процедур.
25. Психологическое тестирование личностных качеств.
26. Тесты способностей.
27. Методики изучения мотивации и направленности личности кандидатов.
28. Профессиональные и имитационные тесты.
29. Правила проведения тестирования, способы обработки и интерпретации результатов.
30. Наблюдение как метод профессионального отбора кадров.

Кейс-измерители

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала, используя стохастическую позиционную модель.

В Omicron, средней по размерам электронной фирме, существовала практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские программы обучения. Компания платила обучаемым небольшую стипендию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя только половина всех менеджеров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, более готовы к исполнению роли руководителя. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обучающихся и инструкторов.

Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый президент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что с точки зрения потенциала руководителя нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения программ значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь.

Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкрепить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ развития руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании.

Определение служебных состояний. На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций.

Определите:

- 1) Насколько участие в программах обучения увеличивает вероятность повышения сотрудника по карьерной лестнице.
- 2) Насколько снижается вероятность ухода сотрудника из организации, если он участвовал в программах обучения.

Задание 2.

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом.

Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 ч. в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% от оклада.

Вопросы:

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если “да”, то почему?

2. Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).

3. Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Задание 3.

Н-ский химический комбинат является градообразующим Предприятием.

Собственники:

40% акций — директор; 25% акций — комитет по управлению имуществом Н-ской области; 35% акций — партнеры и кредиторы комбината.

Долг предприятия за последний год вырос с 76 млн. руб. до 168 млн. руб.

Характеристика основных фондов — комбинат обладает устаревшим оборудованием (от 1859 г. до 1965 г.).

Продукция: до 1991 г. 70% — кислота для ракетного топлива, сегодня 90% — производство стиральных порошков и мыла.

Решение Арбитражного суда:

Н-ский химический комбинат признать несостоятельным. Внешним управляющим назначить Иванова Евгения Александровича, кандидатура

которого представлена Н-ским территориальным агентством Федеральной службы России по делам о несостоятельности (банкротстве).

Из программы развития предприятия, представленной Е.А. Ивановым: необходимо создание конкурентоспособного продукта и внедрение современных технологий.

Вопросы, заданные Е.А. Иванову на первом совещании с управленческим персоналом:

- Расскажите о себе.
- Собираетесь ли вы менять организационную структуру предприятия?
- Чем вы докажете, что сможете вывести наше предприятие из ситуации банкротства?

Из интервью председателя совета трудового коллектива газете “Химический Н-ск”: Сейчас надежды трудового коллектива связаны с новым управляющим. Рабочие предприятия устали от бесконечных дискуссий, безденежья и безделия. Мы готовы работать и учиться, готовы поддержать его программу реорганизации.

Вопросы для обсуждения:

1. Оцените проблемы в области работы с персоналом, с которыми столкнулся управляющий.
2. Предложите программу первоочередных кадровых мероприятий.
3. Охарактеризуйте желательный в этой ситуации способ управления.

Задание 4.

Ознакомьтесь с ситуацией на предприятии и ответьте на вопросы.

Евгений Хохлов назначен внешним управляющим на Н-ский машиностроительный завод по выпуску двигателей для большегрузных автомобилей. Евгению 35 лет, имеет высшее техническое образование, прошел специальную подготовку в области антикризисного управления.

До назначения на должность Евгений несколько раз посещал предприятие вместе с руководителями территориального агентства по банкротству, встречался с некоторыми из его руководителей и достаточно подробно ознакомился с существующей документацией предприятия. После решения арбитражного суда о передаче предприятия во внешнее управление А. М. Аркадьев, бывший директор завода, ушел в отпуск, чтобы затем уволиться и уйти на пенсию по возрасту. Управленческий персонал завода, проработавший на предприятии много лет, старше среднего возраста (50—60 лет). Евгений считает, что, поскольку с бывшим руководителем их связывают многие годы совместной работы и, возможно, дружеские отношения, они могут отнестись к нему не очень доброжелательно. Кроме того, один из лидеров прежнего состава руководства — главный инженер

М.Л. Осетров — выставлял от предприятия свою кандидатуру на должность внешнего управляющего, но не прошел конкурс.

Из молодых руководителей можно отметить заместителя директора по маркетингу Ю.А. Федотова — специалиста в области рекламы, проработавшего на предприятии четыре месяца и старающегося найти для предприятия варианты сбыта двигателей, а также А.В. Капитонова, начальника отдела снабжения (40 лет), имеющего широкие контакты с предприятиями-смежниками.

Руководитель отдела кадров Н.Н. Филимонова (50 лет), педагог по образованию, работает на предприятии два года, прошла краткосрочные курсы по переподготовке, имеет хороший контакт как с руководителями, так и с рабочими. Она душой болеет за предприятие и с надеждой смотрит на нового руководителя.

Евгений понимает, что успех первых месяцев во многом будет зависеть от авторитета, который он сможет завоевать у управленцев, рабочих, а также тех кадровых решений, которые он примет.

Завтра у Евгения первый официальный рабочий день.

Задания:

1. Разработайте сценарий знакомства Евгения с работниками управленческого персонала предприятия в ходе совещания (цель, временной график, результаты, материалы для раздачи руководителям).

2. Опишите стратегию разговора Евгения с руководителем отдела кадров (цели, запрос на кадровую информацию, способы привлечения на свою сторону).

Задание 5.

Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 6.

Руководство ЗАО «Рикор Холдинг», переманивая специалистов уровня топ-менеджеров, при приеме кандидата на работу полностью соглашается на его условия. По истечении испытательного срока сотрудника переводят на более низкую должность с понижением заработной платы, мотивируя это решение некомпетентностью работника.

Задание. Оцените ситуацию с позиций права и этики. Какие нарушения совершило руководство компании? Дайте этическую оценку поведения кандидата.

Задание 7.

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения, касающиеся мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций — установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима. Это вид мотивации у нас пока используется мало. Тем не менее, он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники и работники сферы обслуживания.

Работники назначают себе время начала и окончания работы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали руководителей и было бы достаточно времени, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16, другой — с 12 до 20 часов. Если вы справляетесь со своей работой скорее, ваше дело — идти домой или работать дополнительно. В некоторых организациях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения детьми школы. Женщина не покидает организацию в период вынашивания ребенка и воспитания детей раннего возраста. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают случаи уклонения от работы, опозданий и текучести рабочей силы, повышают настроение работников и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство организации предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?
2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства организации при предоставлении работникам льготного режима работы?
3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание 8.

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Елена Николаевна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивавшийся объем работы отдела, где Елена Николаевна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Елена Николаевна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следует решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Светлана Михайловна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе — эссе это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после выхода замуж продолжали дружить семьями. Как специалист Светлана Михайловна была исполнительным и вполне квалифицированным работником, но ей, по мнению Елены Николаевны, не хватало «творческой жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей. Именно эти качества и позволили в свое время Елене Николаевне стать руководителем отдела кредитования и, соответственно, начальником Светланы Михайловны. Данное событие Светлана Михайловна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Елена Николаевна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела. Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, она очень скоро стала квалифицированным работником. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Елене Николаевне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов. Елена Николаевна полагала, что Надежде не хватает лишь усидчивости.

Вопросы:

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Светлане Михайловне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.
3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?
4. Имеется ли специфика в работе заместителя начальника отдела банка, страховой фирмы, налоговой инспекции и других предприятий?

Задание 9. «Кто с кем проводит собеседование?»

С.И. пришла на собеседование с Т.К., региональным менеджером по сбыту компании КК. Во время собеседования он спросил: «Почему Вы хотите работать в КК?»

С.И. ответила: «Ну, это, господин Т.К., именно та причина, почему я попросила Вас встретиться со мной. Я хочу быть уверенной, что КК — это как раз и есть та компания, которая мне нужна. Я прочитала большое количество литературы о Вашей компании. Я встречалась с несколькими Вашими сотрудниками. Я присутствовала на презентации одного из сотрудников по подбору кадров, которая проходила в студенческом городке. Все, что я слышала и читала, было исключительно позитивно. Особенно сильное впечатление на меня произвела Ваша забота о сотрудниках и отношение к обслуживанию клиентов. Но мне нужно увидеть что-то из этого своими глазами. Я не уверена, что получу правильное представление о корпоративной культуре КК, если не приду в компанию и не выясню, насколько я подхожу для роли торгового представителя компании КК. Мне нужно задать несколько вопросов, чтобы убедиться в этом».

«Пожалуйста, спрашивайте», — сказал Т.К.

У С.И. было несколько вопросов относительно политики компании, и она спрашивала, пока не получила всю необходимую информацию.

Т.К. откинулся в кресле. «Мне нравится Ваш стиль, С.И., и я думаю, что у Вас есть задатки для того, чтобы стать высококлассным торговым представителем нашей компании».

Вопросы:

1. Как вы думаете, что понравилось Т.К. в вербальном поведении С.И.? Будьте конкретны и укажите те слова, которые, по вашему мнению, завоевали Т.К.
2. Некоторые люди могли бы воспринять заявление С.И. «Я хочу быть уверенной, что КК — это как раз и есть та компания, которая мне нужна» как угрозу. Как вы думаете, что они могли значить?

3. С.И. применяла метод получения информации, называемый зондированием. Объясните, почему этот метод дает результат, когда применяется кандидатом на собеседовании. Почему этот метод оказался особенно эффективным для С.И., принимая во внимание, что она хотела стать торговым представителем? Составьте краткий диалог между Т.К. и С.И., показывая, как С.И. применяла метод зондирования.

Задание 10. «Политика управления человеческими ресурсами в компании «Тимбер Крафт»»

Компания «Тимбер Крафт» находится в южной части Британской Колумбии и специализируется на производстве спортивного инвентаря. На сегодняшний день компания создала себе неплохую репутацию, продавая товары высокого качества.

«Тимбер Крафт» проводит политику предпочтительного продвижения собственных квалифицированных кадров. Политика внутреннего продвижения предполагает выявление наиболее квалифицированных кадров из всех подразделений фирмы, а не только в пределах своего подразделения (если только это не относится к специфическим профессиям, где высокий профессиональный уровень не может быть достигнут за короткий промежуток времени: программист, инженер, бухгалтер). Отдел по управлению человеческими ресурсами обеспечивает размещение квалифицированных кадров и ведет профессионально-квалифицированный учет (опись) всех работников аппарата управления. Опись состоит из списка имен, личных данных (возраст, образование и т.п.) и трудовых навыков менеджеров, работающих на компанию (см. таблицу 1).

Фирма прибегает к услугам аттестационного центра, расположенного в Ванкувере. Туда периодически направляются менеджеры, где они проходят в течение 2-4 недель различные тестирования и собеседования. За этот период времени они также принимают участие в деловых играх, групповых обсуждениях деловых ситуаций и т.д. Затем оценивается потенциальная способность этих менеджеров к управлению (эти показатели также отражены в табл. к заданию).

Уровень заработной платы сотрудников аппарата управления компании немного выше, чем существующий на рынке труда для сходных должностей. Несмотря на это, фирма испытывает некоторые трудности в привлечении квалифицированных управляющих. А уровень оплаты труда остального персонала приблизительно схож с заработной платой сотрудников других предприятий. Однако ряд служащих подвергает критике систему премиальных вознаграждений компании как недостаточно справедливую. Но

в целом «Тимбер Крафт» постепенно создала неплохую репутацию, предоставляя равные и благоприятные возможности для своих сотрудников.

Возраст выхода на пенсию на фирме — 65 лет. Свою перспективу Фирма «Тимбер Крафт» связывает с развитием персонала, для чего направляет его на обучение и переподготовку в различные университеты Канады.

Вопросы:

1. Какова ваша оценка политики управления человеческими ресурсами компании «Тимбер Крафт»?
2. Какие изменения вы бы внесли в кадровую политику компании?

Таблица

Профессионально-квалификационный уровень работников управления фирмы «Тимбер Крафт»

Работник	Отдел	Текущий уровень исполнительности (1 – нижний, 5 – верхний)	Возраст	Уровень профес-сионализма (1 – нижний, 7 - верхний)	Потенциальная способность к лидерст-ву (по результатам аттестационного центра) (1 – нижний, 10 – верхний)	Продолжительность занимаемой должности, мес.
Адамс	Пр-во	5	58	6	10	90
Аллен	Фин.	4	31	5	9	29
Белчен	Маркет.	4	28	4	8	20
Блюм	Пр-во	4	37	5	7	26
Воден	Фин.	4	49	4	4	69
Дикофф	УЧР	5	47	6	8	49
Кайон	Пр-во	4	28	3	4	17
Карун	Маркет.	4	28	5	6	22
Кимбл	Маркет.	4	27	4	8	14
Крон	Пр-во	5	61	6	8	31
Лайво	Адм.	4	43	5	6	42
Никсон	УЧР	4	37	5	8	92
Трэнд	Адм.	4	28	5	8	17
Фрост	Маркет.	5	48	6	9	24
Чэпмэн	Пр-во	3	24	2	6	13
...

Задание 11. «Русские узоры»

Фирма «Русские узоры», расположенная в г. Первомайске, — производитель расписной металлической посуды, находится сейчас в процессе значительного расширения. Ожидается, что число работников

предприятия увеличится на 30 %. Большая часть предполагаемого увеличения численности персонала произойдет в производственной сфере и в сбытовых подразделениях.

Работая несколько лет, фирма приобрела неплохую репутацию. Фирма испытывает определенные трудности в привлечении специалистов определенного уровня квалификации.

В табл. далее сопоставлены различные методы подбора и найма персонала.

Таблица

Используемые методы набора

Методы набора	Обращающиеся лично	Обращающиеся с заявлением	Государственная служба заня-гости	Реклама	Содействие профсоюзов	Рекомендации от служащих	Выпускники высших школ
Общее количество заявлений:							
производство	90	170	40	230	30	30	170
сбыт	30	60	130	420	20	40	90
Общая доля заявлений по данному методу, %:							
производство	12	22	5	31	4	4	22
сбыт	4	8	16	53	3	5	11
Соотношение принятых на работу к общему количеству заявлений, %:							
производство	30	40	60	50	50	60	70
сбыт	30	80	70	50	40	50	80
Соотношение нанятых к общему кол-ву предлагаемых рабочих мест:							
производство	50	60	70	73	60	75	80
сбыт	70	80	80	50	50	60	70
Издержки при найме одного человека:							
производство	2	4	3	11	2	2	14
сбыт	2	3	3	14	2	3	13
Текучесть кадров в пределах 3-лет-его периода от общего числа нанятых по данному методу:							
производство	14	15	10	12,5	10	7,5	19
сбыт	10	5	7,5	15	15	14	18

Вопросы:

1. Проанализируйте методы набора персонала:
 - ✓ для производственной сферы?
 - ✓ для сбытовых подразделений?
 2. Какие из методов отбора наиболее эффективны:
 - ✓ для производственной сферы?
 - ✓ для сбытовых подразделений?
- Обоснуйте ваш ответ, используя данные таблицы.
3. Какими методами отбора вы бы дополнили таблицу?

Задание 12. «На перекрестке»

Геральд Скволиш — руководитель инженерной службы «Канадиан Ойл Рэфинери» (КОР) — бюджетной организации. Казалось, идет беда — открывай ворота. Ну, во-первых, тому предшествовало два случившихся инцидента.

Месяц назад двое тинэйджеров утонули, очищая закрепленный за ними водоем. Скволиш говорил своим подчиненным о том, что водоем следует поддерживать в чистоте, но он, вероятно, не понимал, что при этом не соблюдалось каких-либо мер по безопасности. А двумя неделями позже им пришлось прекратить работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в \$ 7 млн. Это вызвало разговор «на ковре» в головном офисе. Вчера Скволиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака — человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Скволиш не мог понять того, что его бросила жена и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Скволиш уже почти решил уйти из КОР, хотя это была хорошая работа, оплачиваемая шестизначными суммами, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. Его жену вполне удовлетворяла ее престижная должность в эдемонтонском благотворительном обществе. У них был большой, красивый и дорогой дом в Кресценте, а их взрослые дети могли бы жить в нем во время учебы в Альбертском университете.

В то же самое время Скволиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваемая для того, чтобы продолжать принимать решения, связанные с жизнью и смертью, как того требует ее специфика. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее на нем зашло бы в тупик. Он постоянно мысленно возвращался к этому. Он очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но количество решений, которые он должен был

принимать, и ответственность, которую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались. Да и к тому же у них всегда был недоукомплектованный штат.

Если бы Скволиш уволился, то перед ним было бы два альтернативных варианта действий по трудоустройству. Первый — Америкэн Ойл Рэфинери в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касаемые мер безопасности, расходов и применения новых технологий в рамках строительства объекта. Однако его жена и дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Кендра (его жена) должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и восстановиться в социальной иерархии новой компании. Для его старших детей не было бы большой разницей между учебой в Альберте и Калгари. А вот смена школы могла вызвать определенные проблемы для двух младших, особенно для Роны, которая была очень стеснительным и скрытым ребенком. Она была больна в течение ряда лет, в раннем возрасте, и найти новых друзей для нее очень трудно.

Скволиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также все необходимое для нее оборудование. И даже предлагалось одно такое место для продажи. Это могло бы ослабить то тяжелое стрессовое состояние, под которым он находился, и возможно смогло бы улучшить состояние его здоровья в целом. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. А он смотрел на своего брата-фермера. Виллард, казалось, не имел каких-либо забот на этом свете. Та ферма для продажи находилась недалеко от Вилларда. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и вновь работать вместе.

Но смогли бы их жены при этом ладить друг с другом? Кендра росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена Вилларда не имела возможности получить такое образование. От нее отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу — чрезвычайно компетентную в принципе работы трактора, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатоком которых была Кендра.

Скволиш не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения относительно его будущего.

Вопросы:

1. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме КОР, какие определенные рекомендации вы бы дали Скволишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное для него решение в сложившейся для него ситуации?

2. Допустим, Скволиш решил остаться в компании КОР. Составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с передвижением по служебной лестнице.

3. Какие варианты развития карьеры (кроме работы в фирме КОР) были у Скволиша? Проанализируйте и оцените каждый из них.

Деловая игра: «ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»

Цель игры

Научить студентов правильно определять, формулировать и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного трудоустройства на работу.

Условия и правила игры

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трёх человек (студентов). Из оставшихся членов группы создаются три команд. Преподаватель объявляет о конкурсном наборе персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования на замещение вакантных должностей:

- бухгалтера;
- рекламного агента;
- секретаря.

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные навыки и требования, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «претендентом», которому даётся 7-10 минут на выступление. В своём выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;
- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести в организацию.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов).

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Средства текущего контроля

Собеседование, опрос – средство оценивания компетенции, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен дать исчерпывающие обоснованные ответы на вопросы преподавателя;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен дать обоснованные ответы на основные вопросы преподавателя, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен дать ответы на основные вопросы преподавателя, допускаются некоторые недостатки по полноте и содержанию ответа, ответить не менее, чем на 2/3 дополнительных и уточняющих вопросов.

Контрольная работа – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% контрольных заданий;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% контрольных заданий;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% контрольных заданий.

Эссе – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: текст работы должен соответствовать ряду технических требований: мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; тезисы подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); эссе студента имеет прослеживаемую структуру; вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется); работа отличается эмоциональностью, экспрессивностью, художественностью; текст работы должен соответствовать ряду технических требований: объем работы – не более 2-х страниц; шрифт – Times New Roman, размер – 12; междустрочный интервал – одинарный; поля страницы – по 2 см с каждой стороны; ориентация страницы – книжная;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов; большинство тезисов подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни, событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); эссе студента имеет прослеживаемую структуру; вступление и заключение фокусируют внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется); работе не достает эмоциональности, экспрессивности, художественности; текст работы должен соответствовать ряду технических требований: объем работы – не более 2-х страниц; шрифт – Times New Roman, размер – 12; междустрочный интервал – одинарный; поля страницы – по 2 см с каждой стороны; ориентация страницы – книжная;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: мысли автора по проблеме излагаются в форме развернутых предложений, большинство из которых не подкреплены доказательствами (фактами, явлениями общественной жизни,

событиями, жизненными ситуациями и жизненным опытом, научными доказательствами, ссылками на мнение ученых и др.); работе не достает эмоциональности, экспрессивности, художественности; текст работы не соответствует ряду техническим требованиям.

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта полностью, проведен анализ проблемы с использованием дополнительной литературы, информация последовательна и логически связана, представленные вывод обоснованы, использовано более 5 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); отсутствуют ошибки в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы даны с приведением примеров и пояснений.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта; проведен анализ без привлечения дополнительной литературы; не все выводы сделаны или обоснованы; информация последовательна и логически связана; использовано более 2 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); допущено не более 2 ошибок в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные.

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта не полностью; выводы не сделаны или не обоснованы; информация не систематизирована; использовано 1-2 профессиональных термина; реферат представлен без использования компьютерных технологий; допущены 3-4 ошибки в представляемой информации; ответы на элементарные уточняющие вопросы.

Коллоквиум – средство текущего или рубежного контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное

как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися или письменной работы по одному из вопросов, вынесенных на коллоквиум.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа: наличие индивидуального письменного плана или конспекта ответа (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными событиями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; знание основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявление творческих способностей в понимании и изложении учебного материала.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ с несущественными ошибками; логически выстроенный ответ на вопрос; частое использование индивидуального письменного конспекта при ответе на вопрос; практически полное знание терминологии по заданной теме; усвоение основной литературы.

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические связи; неумение выявлять причинно-следственные связи; неспособность ответить без письменного конспекта (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); знание основной литературы.

Доклад, устное выступление, информационное сообщение – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной проблемы.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: системность, обстоятельность и глубина излагаемого

материала; знакомство с научной и научно-популярной литературой, рекомендованной к докладу преподавателем; письменная форма доклада (от руки); способность воспроизвести основные тезисы доклада без помощи конспекта; способность проводить сопоставления, четко показывая отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов информации в сравнении с другими; способность быстро и развернуто отвечать на вопросы преподавателя и аудитории; способность докладчика привлечь внимание аудитории;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: развернутость и глубина излагаемого материала; знакомство с основной научной литературой к докладу; письменная форма доклада; при выступлении частое обращение к тексту доклада; способность проводить сопоставления в попытке показать отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов информации в сравнении с другими, требующие дополнительных пояснений; некоторые затруднения при ответе на вопросы; неспособность ответить на ряд вопросов аудитории;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: правильность основных положений доклада; наличие недостатка информации в докладе по целому ряду проблем; использование для подготовки доклада исключительно учебной литературы; неспособность ответить на несложные вопросы из аудитории и преподавателя; неумение воспроизвести основные положения доклада без письменного конспекта.

Презентация – набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), а также раздаточный материал для аудитории, хранящийся в одном файле, предназначена для сообщения нужной информации об объекте в удобной для получателя форме.

Шкала оценки:

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания;

используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов немного не соответствует продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов не соответствует содержанию и/или продолжительности выступления; презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой текст выступления; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация заменяет выступление.

Задания в тестовой форме – система стандартизированных заданий, предполагающая несколько вариантов ответа на поставленный вопрос.

Шкала оценки:

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% тестовых заданий;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% тестовых заданий;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% тестовых заданий.

Деловая игра

Шкала оценки:

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, деятельность студента должно отвечать следующим требованиям: высокий уровень креативной активности; поставленная задача выполнена полностью, проявление лидерских качеств, проведен анализ проблемы с предложенным правильным вариантом ее решения, действия последовательны и логически связаны; представленные выводы обоснованы;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, деятельность студента должно отвечать следующим требованиям: средний уровень креативной активности, поставленная задача выполнена полностью, лидерские качества были проявлены незначительно, проведен анализ проблемы с предложенным правильным вариантом ее решения, однако действия не всегда последовательны и логически связаны; допущено не более 2 ошибок в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, деятельность студента должно отвечать следующим требованиям: низкий уровень креативной активности, поставленная задача не выполнена полностью, лидерские качества не были проявлены, действия не всегда последовательны и логически связаны; выводы не сделаны или не обоснованы; даны ответы на элементарные уточняющие вопросы.

Кейс-измерители – основаны на использовании проблемных заданий, в которых обучающимся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, содержащую в себе необходимую, но неполную информацию для решения заданной проблемы.

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: правильные, исчерпывающие, конкретные ответы на все поставленные в контрольной работе вопросы; хорошее владение терминологией; отсутствие принципиальных ошибок в ответах;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: безукоризненные ответы на вопросы при наличии одного неправильного ответа или при отсутствии ответа на один вопрос; грубые неточности и ошибки в каком-то одном ответе; наличие одного двусмысленного или предельно обобщенного ответа на вопрос;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: наличие в ответах более двух принципиальных ошибок; поверхностный характер информации в ответе; несоответствие информации ответов постановке вопросов; неконкретность, двусмысленность ряда ответов на вопросы.

Средства промежуточного контроля согласно учебному плану

Зачет – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний, умений и компетенций студента по учебной дисциплине.

Шкала оценки:

- для получения оценки *«зачтено»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 70% заданий к зачету.