

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. проректора по учебной работе

_____ Василенко В.Н.

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Технологии управления развитием персонала

Направление подготовки
38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)
Управление персоналом организации

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационно-аналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности);

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности *информационно-аналитического; организационно-управленческого* типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки/специальности *38.03.03 Управление персоналом*.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-5	<i>Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала</i>	<i>ИД2_{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий</i>
2	ПКв-8	<i>Способен принимать участие в разработке и реализации корпоративной социальной политики</i>	<i>ИД2_{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат</i>

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
<i>ИД2_{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий</i>	<i>Знает: технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры</i>
	<i>Умеет: составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала</i>
	<i>Владеет: навыками участия в формировании кадрового резерва и организации мероприятия по построению деловой карьеры с учетом краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в развитии персонала</i>
<i>ИД2_{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат</i>	<i>Знает: порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ</i>
	<i>Умеет: выбирать альтернативные мероприятия по обучению и развитию персонала с учетом возможностей рынка образовательных услуг</i>
	<i>Владеет: навыками участия в разработке планов и организации мероприятий по обучению и развитию персонала</i>

3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений* Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

Основы психологии и социологии труда

Рынок труда

Договорная деятельность

Этика делового общения

Управление социальным развитием

Управленческий учет и учет персонала

Основы кадровой политики и кадрового планирования

Анализ и проектирование рабочих мест

Кадровый аудит и контроллинг

Учебная практика, ознакомительная практика

Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика

Производственная практика, преддипломная практика

выполнение и защита выпускной квалификационной работы

Организационное поведение

Учебная практика, ознакомительная практика

Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика

Дисциплина является предшествующей для *изучения последующих дисциплин, практик:*

Производственная практика, преддипломная практика

выполнение и защита выпускной квалификационной работы

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.	
		7	8
Общая трудоемкость дисциплины	288	108	180
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	110,75	45,85	64,90
Лекции	39	15	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-
Практические занятия	66	30	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	66	30	36
Консультации текущие	1,95	0,75	1,2
Консультации по курсовой работе	1,5	-	1,5
Консультации перед экзаменом	2	-	2
Вид аттестации (зачет/экзамен)	0,30	0,10	0,20
Самостоятельная работа:	143,45	62,15	81,30

Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	42,20	23,40	18,80
Подготовка к практическим занятиям	41,25	18,75	22,50
ДКР	10	10	-
КР	30	-	30
Другие виды самостоятельной работы (решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятий)	20	10	10
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	-	33,8

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

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства. Характеристика современных подходов к управлению развитием персонала.	23,60
2	Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала	Сущность профессиональной ориентации и трудовой адаптации персонала. Методы адаптации и стажировок. Принципы учета производственных возможностей при разработке мероприятий адаптации и стажировки. Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок с учетом анализа успешных корпоративных практик.	83,55
3	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала.	Методология обучения. Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ. Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала. Методы оценки эффективности обучения персонала.	85,10
4	Управление деловой карьерой персонала	Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры. Методы анализа уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала. Способы определения краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в развитии персонала. Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций. Основы профессиональной ориентации. Критерии формирования кадрового резерва организации. Работа с кадровым резервом. Приемы составления индивидуальных планов карьерного развития персонала. Технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры. Показатели и методы оценки эффективности мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры.	56,20
	<i>Консультации текущие</i>		1,95
	<i>Консультации по курсовой работе</i>		1,5
	<i>Консультации перед экзаменом</i>		2
	<i>Зачет/экзамен</i>		0,3
	<i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>		33,8

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
1	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства	4	4	15,60
2	Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала	11	26	46,55
3	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала.	12	16	57,10
4	Управление деловой карьерой персонала	12	20	24,20
	<i>Консультации текущие</i>		1,95	
	<i>Консультации по курсовой работе</i>		1,5	
	<i>Консультации перед экзаменом</i>		2	
	<i>Зачет/экзамен</i>		0,3	
	<i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>		33,8	

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак.ч
1	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства. Характеристика современных подходов к управлению развитием персонала.	4
2	Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала	Сущность профессиональной ориентации и трудовой адаптации персонала. Методы адаптации и стажировок.	3
		Принципы учета производственных возможностей при разработке мероприятий адаптации и стажировки.	2
		Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок с учетом анализа успешных корпоративных практик.	6
3	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала.	Методология обучения. Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ.	6
		Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала.	2
		Методы оценки эффективности обучения персонала.	4
4	Управление деловой карьерой персонала	Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры.	2
		Методы анализа уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала. Способы определения краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в развитии персонала.	2
		Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций. Основы профессиональной ориентации.	2
		Критерии формирования кадрового резерва организации. Работа с кадровым резервом.	2
		Приемы составления индивидуальных планов карьерного развития персонала. Технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.	2
		Показатели и методы оценки эффективности мероприятий по развитию персонала и построению профес-	2

		сиональной карьеры.	
--	--	---------------------	--

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак.ч
1	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства. Характеристика современных подходов к управлению развитием персонала.	4
2	Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала	Сущность профессиональной ориентации и трудовой адаптации персонала. Методы адаптации и стажировок.	6
		Принципы учета производственных возможностей при разработке мероприятий адаптации и стажировки.	6
		Порядок разработки планов адаптации персонала на новых рабочих местах, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала и организации стажировок с учетом анализа успешных корпоративных практик.	14
3	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала.	Методология обучения. Порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ.	8
		Анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала.	4
		Методы оценки эффективности обучения персонала.	4
4	Управление деловой карьерой персонала	Система, способы, методы, инструменты построения профессиональной карьеры.	4
		Методы анализа уровня общего развития и профессиональной квалификации персонала. Способы определения краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в развитии персонала.	4
		Методы определения и оценки личностных и профессиональных компетенций. Основы профессиональной ориентации.	2
		Критерии формирования кадрового резерва организации. Работа с кадровым резервом.	2
		Приемы составления индивидуальных планов карьерного развития персонала. Технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры.	6
		Показатели и методы оценки эффективности мероприятий по развитию персонала и построению профессиональной карьеры.	2

5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен.

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость,
			ак.ч
1	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6,2
		Подготовка к практическим занятиям	6,4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3

2	Профессиональная ориентация и трудовая адаптация персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	17,2
		Подготовка к практическим занятиям	12,35
		ДКР	10
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	7
3	Методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	9,8
		Подготовка к практическим занятиям	12,3
		КР	30
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	5
4	Управление деловой карьерой персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	9,0
		Подготовка к практическим занятиям	10,2
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	5

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов (гиф УМО ВО) / А. П. Панфилова [и др.]; под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 313 с. <https://urait.ru/bcode/543893>

2. Лебедева, Ю. В. Применение технологий развития управленческих компетенций в управлении персоналом : учебное пособие / Ю. В. Лебедева, Т. Ю. Калошина. — Новосибирск : НГАУ, 2020. — 407 с. <https://e.lanbook.com/book/257723>

3. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. <https://urait.ru/bcode/540825>

6.2 Дополнительная литература

1. Герасимова, О. Е. Управление персоналом: методы и технологии набора и отбора персонала. Практическое руководство : учебное пособие / О. Е. Герасимова, Е. А. Болдырев. — Казань : Поволжский ГУФКСиТ, 2017. — 68 с. <https://e.lanbook.com/book/156413>

2. Старовойтова, Ж. А. Технологии управления педагогическим персоналом в образовательной организации : учебное пособие / Ж. А. Старовойтова. — Омск : ОмГПУ, 2021. — 162 с. <https://e.lanbook.com/book/225527>

6.3 Учебно-методические материалы

Освоение закрепленных за дисциплиной компетенций осуществляется посредством изучения теоретического материала на лекциях, выполнения практических работ. Учебно-методический комплекс дисциплины размещен в Электронной информационно-образовательной среде ВГУИТ <http://education.vsu.ru/>.

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Про-

ектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде приложения.**

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе

1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.	
		7	8
Общая трудоемкость дисциплины	288	108	180
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	42,5	18,4	24,1
Лекции	14	6	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-
Практические/лабораторные занятия	24	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	24	12	12
Консультации текущие	0,7	0,3	0,4
Консультации по курсовой работе	1,5	-	1,5
Консультации перед экзаменом	2	-	2
Вид аттестации (зачет/экзамен)	0,30	0,10	0,20
Самостоятельная работа:	211,7	89,6	122,1
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	130,45	60,85	69,6
Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	21,25	8,75	12,5
ДКР	10	10	-
КР	30	-	30
Другие виды самостоятельной работы (решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятий)	20	10	10
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	-	33,8

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-5	Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала	ИД2 _{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий
2	ПКв-6	Способен организовать адаптацию, стажировку и обучение персонала	ИД2 _{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий	Знает: технологии и методы развития персонала и построения профессиональной карьеры
	Умеет: составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала
	Владеет: навыками участия в формировании кадрового резерва и организации мероприятия по построению деловой карьеры с учетом краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в развитии персонала
ИД2 _{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат	Знает: порядок разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ
	Умеет: выбирать альтернативные мероприятия по обучению и развитию персонала с учетом возможностей рынка образовательных услуг
	Владеет: навыками участия в разработке планов и организации мероприятий по обучению и развитию персонала

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Человеческий фактор усиления инновационных процессов современного производства	ПКв-5 (ИД2 _{ПКв-5})	Собеседование (вопросы к зачету)	1 – 45; 90-95; 102-111	Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
			Собеседование (вопросы к экзамену)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
Тест	Компьютерное тестирование (процентная шкала)				
	ПКв-6 (ИД2 _{ПКв-6})		Собеседование (решение практических задач)		46-89; 96-101; 112-120
Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)			
4	Управление деловой карьерой персонала	Домашняя контрольная работа		Проверка преподавателем	

			(ДКР)	(Уровневая шкала)
			Курсовая работа	Проверка преподавателем (Уровневая шкала)

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачет, экзамен).

3.1. Банк заданий

ПКв-5 - Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (*ИД2ПКв-5 - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий*)

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
1	Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно: А) на разработку новых видов продукции Б) на определение стратегического курса развития предприятия В) на создание дополнительных рабочих мест Г) на перепрофилирование деятельности предприятия Д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия
2	Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию: А) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности Б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности В) освобождение рабочего Г) понижение рабочего в должности Д) повышение рабочего в должности
3	Профессиограмма — это: А) перечень прав и обязанностей работников Б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии В) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку Г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции Д) перечень всех профессий
4	Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики: А) функциональная Б) тактическая В) управляющая Г) обеспечивающая Д) стратегическая
5	Планирование потребности в персонале является: А) заключительной ступенью кадрового планирования А) заключительной ступенью кадрового контроллинга В) промежуточным этапом между кадровым планированием и кадровым контроллингом
6	Совокупность таких факторов, как подбор новых сотрудников, их материальная оценка, качество отобранных людей, характеризует: А) эффективность рекрутера Б) интенсивность набора В) оптимальность набора
7	Комплексная оценка работы - это: А) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов Б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы, и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов В) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов Г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей

	расшифровкой Д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов
8	Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах: А) аттестация Б) дискриминация В) авторизация Г) должностная инструкция Д) апробация
9	Какой компонент не включает трудовой потенциал человека: А) здоровье человека Б) образование В) профессионализм Г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по-новому) Д) депозитные счета в банках
10	Разделение труда предусматривает: А) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия Б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям В) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг Г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий Д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия
11	Приток новых людей и идей в организацию уменьшает такой комплекс кадровых мероприятий, как: А) формирование, обучение, стимулирование внутри самой организации Б) использование международных кадров В) прием сотрудников на работу Г) компенсационная политика
12	Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры: А) горизонтального типа Б) вертикального типа В) центристремительного типа
13	Какое название носит принцип формирования кадровой политики, предполагающий учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы: А) комплексность Б) методичность В) системность
14	Какое название носит назначение сотрудника, который уже работает в системе управления, на новый, более высокий пост; среди выдвинутых наибольшее значение имеет переход работника из категории специалистов в категорию руководителей: А) вертикальное перемещение (выдвижение) Б) внутри профессиональный карьерный рост В) внутриорганизационное развитие карьеры
15	Под процессом набора персонала понимается: А) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности Б) прием сотрудников на работу В) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность
16	Развитие стратегического менеджмента предполагает в сфере человеческих ресурсов организации изменения от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям, так ли это: А) да Б) нет В) лишь отчасти
17	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
18	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
19	Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является: А) распределение ресурсов Б) неудовлетворенные коммуникации В) различия в целях

	Г) различия в представлениях и ценностях
20	Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. А) стиль конкуренции Б) стиль уклонения В) стиль приспособления Г) стиль компромисса
21	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 Г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
22	Каковы причины высвобождения работников в организации: А) структурные сдвиги в производстве Б) перемещения работников внутри организации В) текучесть кадров Г) повышение технического уровня производства Д) изменение объемов производства.
23	Какие возможны программы поддержки развития сотрудника, если он стремится установить и закрепить основу для будущего продвижения? А) горизонтальное перемещение Б) понижение в должности В) досрочное увольнение или добровольный выход в отставку Г) обучение Д) аттестация сотрудника
24	Существуют следующие модели карьеры (автор концепции А.Егоршин) – это: А) «Лестница» — постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице) Б) «Трамплин» — подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию В) «Змея» — последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице Г) «Перепутье» — пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня Д) «Рулетка» — случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств
25	К этапам карьеры относятся: А) начало карьеры, связанное с адаптацией к рабочим условиям, овладением необходимыми навыками и информацией, деловыми качествами Б) середина карьеры, связанная с упрочением профессионального положения: освоением должности, осознанием своих реальных возможностей В) конец карьеры (выход на пенсию), связанный со значительным изменением статуса, изменением привычного порядка и ритма жизни Г) подготовительный этап карьеры, связанный с усвоением необходимых знаний, навыков и умений.
26	К негативным явлениям, сопровождающим карьеру, относятся: А) профессиональное «выгорание», т.е. состояние эмоционального истощения, сопровождаемое крайним цинизмом Б) признаки «выгорания», сопровождающиеся ощущением работы как бремени, плохим настроением на работе и после нее, развитием психосоматических заболеваний, снижением производительности труда и профессионального уровня В) завышенная самооценка человека, восприятие себя как незаменимого Г) страх перед отставкой как отказом от всего важного и ценного в жизни;– появление психосоматических заболеваний, а в ряде случаев – подавленности и депрессии
27	Формирование резерва на замещение вышестоящей должности в организации включает следующие этапы: А) взаимная оценка работников (по контактными группам и оценка качества работника непосредственными руководителями Б) получение обобщенных экспертных оценок всех работников и выделение работников, получивших высокие оценки, кадровые данные которых удовлетворяют нормативным требованиям к соответствующим должностям В) принятие решения о включении работников в резерв, утверждение состава резерва и обучение кандидата, организация стажировки Г) выполнение конкурсных разработок, предложенных работникам, находящимся в резерве, или участие в различных проектах, уточнение, корректировка информации о кандидатах, включенных в резерв по результатам обучения, стажировки, конкурсов и назначение на руководящие должности

	Д) оценка имеющихся трудовых ресурсов, прекращение трудового контракта, увольнение, сокращение	
28	<p>Этапы кадрового планирования на предприятии – это:</p> <p>А) оценка имеющихся трудовых ресурсов</p> <p>Б) планирование будущих потребностей в кадрах</p> <p>В) оценка будущих потребностей в кадрах</p> <p>Г) разработка критериев удовлетворенности руководства предприятия в будущих потребностях в кадрах</p>	
29	<p>Методы диагностики потребности в персонале в различных подразделениях организации можно разделить на два вида:</p> <p>А) количественная потребность в кадрах как потребность в определенном числе работников разных специальностей</p> <p>Б) качественная потребность в кадрах как потребность в работниках определенной специальности и определенного уровня квалификации</p> <p>В) демографическая потребность в кадрах как потребность в работниках по полу, возрасту, уровню здоровья</p>	
30	<p>Мероприятия кадровой службы предприятия, связанные с оценкой трудовых ресурсов, — это:</p> <p>А) проведение опросов среди линейных менеджеров по выявлению работников, которые в настоящий момент организации не нужны, и оплата труда которых составляет для организации прямой убыток</p> <p>Б) проведение аттестации как формы комплексной оценки или сбор информации о результатах текущей оценки, осуществляемой руководителями линейных подразделений</p> <p>В) расторжение контрактов с работниками, результаты труда которых не устраивают руководство предприятия</p> <p>Г) включение перспективных работников в кадровый резерв на замещение вышестоящей должности</p>	
31	<p>Что не является функциями управления персоналом?</p> <p>А) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала</p> <p>Б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала</p> <p>В) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда</p> <p>Г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности</p>	
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности		
Сопоставьте понятия и определения понятий		
32	1) Профессиональная карьера	А) специализация в профессиональной управленческой деятельности, достижением в карьере становится движение по управленческим должностям, от руководителя подразделения к руководителю компании. Карьерные ступени формально выделены, т. е. более структурированы: они определяются в первую очередь должностью, ее местом в структуре организации и количеством подчиненных.
	2) Административная или менеджерская карьера	Б) предполагает специализацию в профессиональной неуправленческой деятельности, поэтому достижение профессиональной карьеры понимается как становление специалиста высокого уровня, например врач, сделавший карьеру как лучший кардиохирург в своем регионе. Данный вид деловой карьеры характеризуется в первую очередь расширением набора специальных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижения высот искусства в избранной профессии.
	3) Предпринимательская карьера	В) т. е. карьера внутри одной организации, сама по себе может быть структурирована. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в двух основных направлениях: вертикальном (подъеме на более высокую ступень организационной иерархии) и горизонтальном (перемещение в другую функциональную область деятельности или выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре).
	4) Внутриорганизационная карьера	Г) развитие своего бизнеса, она подразумевает и профессиональную и менеджерскую карьеру. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять самостоятельную организацию и ведение успешного бизнеса (своего дела), т. е. быть предпринимателями. Предпринимательство предполагает работу в условиях риска и требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств, связанных с управлением.
Ответ: 1-б, 2-а, 3 – г, 4-в		
33	Сопоставьте понятия моделей карьеры и определения понятий	
	1) Карьера «трамплин»	А) предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время (не бо-

		<p>лее 5 лет). Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигает в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и навыки. После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений или руководства большим коллективом. Однако, вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.</p>				
	2) Карьера «лестница»	<p>Б) предполагает по истечении фиксированного или переменного срока работы прохождение работником комплексной оценки (аттестации) по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности. Если профессиональные знания, умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность высокие, а взаимоотношения в коллективе бесконфликтные, то он рекомендуется к занятию более высокой должности посредством назначения или выборов. Если потенциал руководителя средний, но он обладает профессиональными знаниями и умениями, достаточными для занимаемой должности, то он рекомендуется к горизонтальному перемещению на другую должность. В случае, когда рейтинг руководителя низкий, профессиональная подготовка не соответствует занимаемой должности, в трудовом коллективе существуют конфликты, тогда решается вопрос о его понижении в должности или увольнении.</p>				
	3) Карьера «змея»	<p>В) широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высокую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. Затем происходит прыжок с трамплина ввиду ухода на пенсию. Данная модель карьеры наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях занимались одними людьми по 20 – 25 лет. Также данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе.</p>				
	4) Карьера «перепутье»	<p>Г) пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года) Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения, изучение социально – психологического климата в коллективе. При несоблюдении ротации кадров карьера «змея» теряет значимость и может иметь негативные последствия.</p>				
	Ответ: 1-в, 2-а, 3 – г, 4-б					
34	<p>Расставьте последовательно выполняемые этапы работы в процессе формирования кадрового резерва на руководящие должности компании. А) стадия формирования резерва Б) стадия формирования и корректировки списка кадрового резерва. В) стадия формирования кадрового резерва - определение кандидатов</p> <p>Ответ: в, а, б</p>					
35	<p>Расположите в хронологической последовательности этапами процедуры обеспечения потребности в персонале при его недостатке: В) поиск потенциальных источников привлечения персонала Б) установление контакта с претендентами на должность Г) отбор персонала А) зачисление на работу</p> <p>Ответ: в, б, г, а</p>					
36	<p>Сопоставьте понятия и определения понятий</p> <table border="1"> <tr> <td>1. Горизонтальный путь развития карьеры</td> <td>А) заключается в продвижении сотрудника по ступеням карьерной лестницы, поэтапном повышении его статуса. Для этого помимо высокого уровня владения специальностью необходимо иметь организаторские способности, обучаться и постоянно заниматься самообразованием. Этот путь для тех, кто стремится к служебному росту и намерен занять вышестоящие должности</td> </tr> <tr> <td>2. Вертикальный путь построения карьеры</td> <td>Б) повышение сотрудником профессионального уровня на своей должности и присвоение ему в результате более высокой квалификационной категории. Иными словами, это наращивание потенциала</td> </tr> </table>		1. Горизонтальный путь развития карьеры	А) заключается в продвижении сотрудника по ступеням карьерной лестницы, поэтапном повышении его статуса. Для этого помимо высокого уровня владения специальностью необходимо иметь организаторские способности, обучаться и постоянно заниматься самообразованием. Этот путь для тех, кто стремится к служебному росту и намерен занять вышестоящие должности	2. Вертикальный путь построения карьеры	Б) повышение сотрудником профессионального уровня на своей должности и присвоение ему в результате более высокой квалификационной категории. Иными словами, это наращивание потенциала
1. Горизонтальный путь развития карьеры	А) заключается в продвижении сотрудника по ступеням карьерной лестницы, поэтапном повышении его статуса. Для этого помимо высокого уровня владения специальностью необходимо иметь организаторские способности, обучаться и постоянно заниматься самообразованием. Этот путь для тех, кто стремится к служебному росту и намерен занять вышестоящие должности					
2. Вертикальный путь построения карьеры	Б) повышение сотрудником профессионального уровня на своей должности и присвоение ему в результате более высокой квалификационной категории. Иными словами, это наращивание потенциала					

		через расширение компетенций, углубление навыков. Квалификационная категория присваивается либо по итогам плановой аттестации, либо при достижении высоких производственных показателей или эффективном наставничестве.																												
	Ответ: 1-б, 2-а																													
37	<p>Расположите в правильной последовательности реализацию стадий профессионального обучения:</p> <p>А) Определение подхода к обучению Б) Выявление потребности персонала в обучении В) Мотивирование Г) Организация мероприятий, то есть непосредственно учебный процесс Д) Контроль Е) Выбор методов и мероприятий</p> <p>Ответ: б, в, а, е, г, д</p>																													
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы																													
38	<p>В компании «Альфа» штатная численность сотрудников — 270 человек, фактически работает только 247 из них. HR необходимо посчитать укомплектованность кадрами.</p> <p>Решение: $Q_s = Шч / Срч \times 100 \%$, где: Шч — штатная численность сотрудников; Срч — средняя численность на предприятии (фактически работают). $Q_s = 270 / 247 \times 100\% = 1,093\%$.</p> <p>Вышел высокий процент укомплектованности кадрами. Формула показала, не хватает всего 1,093% от штатной численности. Затем HR выяснил, сказывается ли это на количестве продаваемых товаров и услуг. Для этого менеджер сравнил показатели за несколько периодов. Разница оказалась несущественной.</p>																													
39	<p>В отделе продаж организации «Альфа», производящей фланцы, работает 15 сотрудников. Генеральный директор решил проверить оптимальность численности. Задача по определению возможности сокращения штата отдела была возложена на директора по персоналу. Дополнительно известно, что плановый объем работ равен – 1 264 710 000 руб.; фонд рабочего времени на планируемый период — 1803 часа; Впл — плановая выработка на сотрудника составляет - 66 699 р., фактическая выработка 60 305 р.</p> <p>Решение: Для расчета нормативной численности HR использовал формулу: $H = V / (Фрв \times Впл \times Квн)$, где: V — плановый объем работ; Фрв — фонд рабочего времени на планируемый период; Впл — плановая выработка на сотрудника; Квн — плановый коэффициент выполнения норм. плановый коэффициент выполнения норм (Квн) равен: $66\ 699 \text{ руб.} / 60\ 305 \text{ руб.} = 1,11$. $H = 1\ 264\ 710\ 000 \text{ руб.} / (1803 \text{ ч} \times 66\ 699 \text{ руб.} \times 1,11) = 9 \text{ человек}$. Из расчетных данных следует, что штат отдела необоснованно велик и его необходимо сократить.</p>																													
40	<p>Заполните таблицу. Профессиональные деформации менеджера.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Профессиональная деформация</th> <th>Проявление деформации в профессиональной деятельности</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Авторитарность</td><td></td></tr> <tr><td>Демонстративность</td><td></td></tr> <tr><td>Профессиональный догматизм</td><td></td></tr> <tr><td>Доминантность</td><td></td></tr> <tr><td>Профессиональная индифферентность</td><td></td></tr> <tr><td>Консерватизм</td><td></td></tr> <tr><td>Профессиональная агрессия</td><td></td></tr> <tr><td>Ролевой экспансионизм</td><td></td></tr> <tr><td>Поведенческий трансфер</td><td></td></tr> <tr><td>Социальное лицемерие</td><td></td></tr> <tr><td>Сверхконтроль</td><td></td></tr> </tbody> </table> <p>Ответ: Профессиональные деформации менеджера.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Профессиональная деформация</th> <th>Проявление деформации в профессиональной деятельности</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Авторитарность</td> <td>Жесткая централизация процесса управления. Преимущественное использование распоряжений, указаний, наказаний. Нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей, потребность командовать другими, черты деспотизма.</td> </tr> </tbody> </table>		Профессиональная деформация	Проявление деформации в профессиональной деятельности	Авторитарность		Демонстративность		Профессиональный догматизм		Доминантность		Профессиональная индифферентность		Консерватизм		Профессиональная агрессия		Ролевой экспансионизм		Поведенческий трансфер		Социальное лицемерие		Сверхконтроль		Профессиональная деформация	Проявление деформации в профессиональной деятельности	Авторитарность	Жесткая централизация процесса управления. Преимущественное использование распоряжений, указаний, наказаний. Нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей, потребность командовать другими, черты деспотизма.
Профессиональная деформация	Проявление деформации в профессиональной деятельности																													
Авторитарность																														
Демонстративность																														
Профессиональный догматизм																														
Доминантность																														
Профессиональная индифферентность																														
Консерватизм																														
Профессиональная агрессия																														
Ролевой экспансионизм																														
Поведенческий трансфер																														
Социальное лицемерие																														
Сверхконтроль																														
Профессиональная деформация	Проявление деформации в профессиональной деятельности																													
Авторитарность	Жесткая централизация процесса управления. Преимущественное использование распоряжений, указаний, наказаний. Нетерпимость к критике, переоценка собственных возможностей, потребность командовать другими, черты деспотизма.																													

Демонстративность	Чрезмерная эмоциональность, самопрезентация. Управленческая деятельность – средство самоутверждения на фоне профессионального коллектива. Демонстрация своего превосходства.
Профессиональный догматизм	Стремление к упрощению профессиональных задач и ситуаций, игнорирование социально-психологических знаний. Склонность к мыслительным и речевым штампам. Преувеличенная ориентация на свой опыт.
Доминантность	Превышение властных функций, склонность к распоряжениям, приказам. Требовательность и безапелляционность. Нетерпимость к критике коллег.
Профессиональная индифферентность	Проявление равнодушия, эмоциональной сухости и жесткости. Игнорирование индивидуальных особенностей коллег. Негативное восприятие этических норм и правил поведения.
Консерватизм	Предубеждение против инноваций. Приверженность устоявшимся профессиональным технологиям. Настороженное отношение к представителям других национальностей.
Профессиональная агрессия	Пристальное отношение к инициативным, творческим и независимым работникам. Выраженная склонность к оскорбительным замечаниям, занижению оценок, насмешкам и иронии.
Ролевой экспансионизм	Фиксация на собственных личностных и профессиональных проблемах и трудностях. Преобладание обвинительных и назидательных обвинений.
Поведенческий трансфер	Склонность к морализированию. Вера в свою нравственную непогрешимость. Вербальная нетерпимость к ненормативным формам поведения. Неискренность чувств и отношений.
Социальное лицемерие	Эмоциональные реакция и поведение, свойственные вышестоящим руководителям и подчиненным. Асоциальные формы поведения.
Сверхконтроль	Подавление спонтанности, сдерживание самореализации, контроль за агрессивностью, ориентация на правила, инструкции, избегание серьезной ответственности. Стиль мышления инертный и несколько догматичный. Скупость эмоциональных проявлений, осмотрительность.

41

Разработайте функциональную матрицу распределения обязанностей и ответственности работников отдела управления персоналом по вопросам оценки персонала

Наименование функций	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Главный специалист	Ведущий специалист	Специалист
Формирование системы оценки персонала					
Отбор кадров (проведение конкурсов)					
Анализ текучести кадров и разработка мер по ее снижению					
Оценка адаптированности вновь принятых работников					
Оценка потребности в обучении					
Оценка эффективности обучения					
Формирование кадрового резерва					
Организация оценочных процедур (аттестация, оценка эффективности)					
Регламентация оценочных процедур					

Условные обозначения:

К – контролирует выполнение работы

П – разрабатывает предложения, готовит информацию для выполнения функций

И- исполняет основные виды работ

Ответ:

Наименование функций	Начальник отдела	Зам. начальника отдела	Главный специалист	Ведущий специалист	Специалист
Формирование системы оценки персонала	К, И	И	П		

	Отбор кадров (проведение конкурсов)		К		П	И
	Анализ текучести кадров и разработка мер по ее снижению	К		К	П	И
	Оценка адаптированности вновь принятых работников		К	П	И	
	Оценка потребности в обучении		К	И, П	П	
	Оценка эффективности обучения		К	И		
	Формирование кадрового резерва		К, П	И		
	Организация оценочных процедур (аттестация, оценка эффективности)		К	П	И	
	Регламентация оценочных процедур	И, К	И, К	И		
	<i>Кейс-задания Ситуационные задания</i>					
42	<p>Подыскивая сотрудника на позицию, которая предполагает высокую степень напряжения, руководство компании ищет людей с железными нервами. Разглядеть это качество на этапе собеседования нередко помогает искусственно смоделированный форс-мажор.</p> <p>Е. Чичваркин, совладелец компании «Евросеть», регулярно прибегает к методам «шокового собеседования». Он исходит из того, что должен быть уверен в том, что человек, занимающий ключевую позицию, не растеряется в неожиданных ситуациях, не сорвется на эмоции, когда требуется холодный ум. Для этого им используются провокационные вопросы.</p> <p>Д. Денисов, руководитель российской региональной сети компании «Евросеть» с ноября 2005 г., пришел в компанию пять лет назад рядовым продавцом, и вспоминает, что собеседование проходило с использованием откровенно провокационных вопросов. Сейчас, будучи руководителем, Денисов тоже тестирует нервы будущих подчиненных. С этой целью он намеренно сгущает краски, рассказывая, что работы очень много, высокая ответственность, нет выходных, во время непродолжительного отпуска категорически запрещено выключать мобильный телефон, а на звонки человек обязан отвечать в любое время суток. По словам Денисова, он сгущает краски совсем не для того, чтобы увидеть в глазах кандидата страх, а чтобы убедиться, что человек готов к этому на все сто. «Если человек берется размышлять, почему нельзя во время отдыха полностью отойти от работы, если имеется грамотный заместитель, то это для меня нехороший признак» – считает Д. Денисов.</p> <p>Однако перейти грань, за которой начинается банальное унижение человека, очень легко. К примеру, в одной компании нервы кандидата испытывают стаканом воды. Воду небрежно выплескивают в лицо человека и смотрят на его реакцию. Когда один человек, не выдержав оскорблений, уходит, а второй – остается, крайне сложно сказать, кто из них действительно прошел тест.</p> <p>Задание:</p> <p>Какие качества кандидатов позволяют выявить стресс-интервью (шоковое интервью)? Оцените самочувствие кандидата во время проведения такого интервью. Насколько применимы такие методы отбора персонала в отношении топ-менеджеров и рядовых сотрудников?</p> <p>Оцените такой показатель как «доверие компании» после прохождения процедуры интервью. Предложите альтернативные модели выявления необходимых качеств кандидатов.</p> <p>Ответ:</p> <p>Применение стресс-интервью (шоковое интервью) позволяет выявить стрессоустойчивость кандидатов, понять, насколько человек способен в той или иной мере сохранять хладнокровие и "холодную" голову. Кандидату во время подобного собеседования будет не комфортно, так как человек пришёл в компанию для трудоустройства, а с ним, по его мнению, обращаются неподобающим образом. Человек, не знакомый с подобным методом проведения собеседований, может отказаться от трудоустройства в данную компанию, потому что сочтёт недопустимым такое обращение с собой, тем самым компания может упустить высококвалифицированного специалиста.</p> <p>В отношении топ-менеджеров, такие собеседования могут быть допустимы, так как подобного рода люди более стрессоустойчивы, нежели чем рядовые сотрудники, они уже прошли немалый карьерный путь и тем самым "закалили" свой характер. Рядовой же сотрудник более ранимый, тем более что он может быть высококвалифицированным специалистом в своём деле, но без амбиций на повышение, с таким человеком следует обращаться более деликатно.</p> <p>При таком образе проведения собеседования "доверие компании" может упасть в глазах кандидата, так как в его представлении данная компания является большой и серьёзной, а на собеседовании он убеждается, что в ней могут присутствовать переработки, отсутствие личной жизни из-за необходимости всегда быть на связи, некорректные HR-ы, а так как театр начинается с вешалки, так и впечатление о компании строится от HR-ов.</p> <p>Выявить необходимые качества кандидата можно путём проведения специальных тестирований или решения им кейс-заданий.</p>					

43	<p>Нанимая администратора на работу, помните, он – первое лицо отеля. В нем важно и обаяние, и доброжелательная улыбка, приятные манеры и отсутствие привычки курить (согласитесь, курящий человек дурно пахнет, и это может отпугнуть постояльцев). Для мини-отеля на вакансию администратора лучше нанять девушку, для крупного отеля – можно и молодого человека. Не следует пренебрегать стандартным для администраторов дресс-кодом.</p> <p>Требования к персоналу:</p> <p>Администратор должен быть компетентен во всех вопросах. Желательно владение иностранными языками для обслуживания иностранных туристов.</p> <p>Минимальное время работы без перерыва – это сутки. Оптимальный график – сутки через трое. Не разрешайте работать своему администратору часто. Его внешний вид и свежесть через двое суток непрерывной работы оставляют желать лучшего. Старайтесь занимать администратора работой, если у него появляется свободное время, пусть проводит анкетирование.</p> <p>Необходимо контролировать работу администратора. В небольшом отеле он не должен смущаться присутствовать и помогать в уборке номеров. До принятия человека на работу объясните ему, что он сотрудничает именно с людьми. В конфликтной ситуации администратор должен выслушать клиента до конца, а не вступать с ним в спор.</p> <p>Советы от Алексея Арсеньева:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увольняйте старых администраторов быстро, а новых ищите долго. 2. От работы администратора зависит будущее отеля. 3. Обратитесь в управляющую компанию, которая предложит уже хорошо подготовленный персонал или сможет быстро и качественно обучить ваш. <p>Задание:</p> <p>Ознакомьтесь с рекомендациями, предложенными управляющим гостиницей в г. Санкт-Петербурге А. Арсеньевым. На основе материала предложите способы подбора персонала в гостиницу, а также способы проведения аттестации.</p> <p>Ответ:</p> <p>Подбор персонала можно осуществлять из ВУЗ-ов, путём заключения договоров о сотрудничестве компании и ВУЗа, выпускники смогут трудоустроиться в компанию, а компания сможет выбирать лучших специалистов, да и имеется возможность проводить мастер-классы по тем или иным направлениям подготовки. Также можно использовать специализированные кадровые агентства, которые занимаются подбором и подготовкой персонала в данной отрасли.</p> <p>Еще одним методом, является переманивание сотрудников из конкурирующей фирмы, но подобного рода действия могут привести к нежелательным слухам и разговорам, что негативно скажется на репутации компании.</p> <p>Аттестацию можно проводить на основе практики, можно проводить собеседования на разных языках, если их наличие требуется для компании. Также можно моделировать ситуации и смотреть на поведение кандидата, либо же присылать тайного посетителя для выявления всех недостатков.</p> <p>Еще одним способом может быть разработка аттестационных листов на основе основных квалификационных характеристик должности и проведение аттестации кандидата именно по этому аттестационному листу.</p>
44	<p>Однажды профессор Бирмингемского университета Кевин Томпсон остановился в отеле Chesterfield в Лондоне, который славился своими традициями и вышколенным персоналом. Персонал в большинстве своем действительно оказался великолепным. Весь, кроме бармена. Он был неприветлив и медлителен настолько, что решивший перед отъездом выпить чашечку кофе профессор Томпсон опоздал на самолет.</p> <p>Об этом сам К. Томпсон, рассуждая, заметил, что можно сказать, что он сам виноват, можно было просто не пить кофе, но вопрос в другом: вернется ли он туда когда-нибудь еще? Возможно, но только чтобы дать им еще один шанс, и этот шанс – реальный актив отеля реальная ценность, созданная его персоналом. Кроме, конечно, бармена.</p> <p>У организации может быть прекрасный брэнд, прекрасное лого и лучшая в мире стратегия, она может производить фантастическое впечатление на людей, которые сталкиваются с ее брэндом. Но если сотрудники не доносят до потребителя это фантастическое содержание день ото дня, то все усилия пригодятся, как помада горилле, остроумно утверждает К. Томпсон.</p> <p>Вопросы:</p> <p>Какую проблему в системе управления персоналом можно заметить в данной ситуации?</p> <p>Исходя из ситуации, какую цель ставит перед собой отель Chesterfield? Почему?</p> <p>Эффективно ли выстроена система управления персоналом?</p> <p>Предложите комплекс рекомендаций, позволяющий, на ваш взгляд, решить проблему неприветливого бармена.</p> <p>Ответ:</p> <p>Исходя из кейса следует, что основная проблема – это неграмотное «распределение внимания» за сотрудниками. Выходит, так что вышколен и великолепен весь персонал, кроме бармена, который является важным звеном в таком уважаемом заведении.</p> <p>Руководство первоначально ставит цель – чтобы отель был высоко оцененным постояльцами, однако вряд ли посетители, которые лично имели дело с надменным и неприветливым сотрудником поставит отелю высокую оценку.</p> <p>По всей видимости – не достаточно. Если бы система управления персоналом действительно была эффективно выстроена, подобных ситуаций, связанных с барменом, не было бы.</p> <p>Решить проблему неприветливого бармена можно следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ввести систему премирования и штрафов;

	<p>- отправить его на курсы деловых коммуникаций; - уволить, на его место принять более квалифицированного сотрудника.</p>
45	<p>Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2018 по 1.12.2022 года в должности переводчика с английского и немецкого языков.</p> <p>За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня.</p> <p>Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина. Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой компании.</p> <p>Вопросы: Прочитайте рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата? Вся ли представленная информация объективна?</p> <p>Ответ: Наиболее информативным считаем второй абзац кейса, а именно: «...За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня...» Наименее - следующую информацию «...Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина...» Рекомендация является достаточно полной, однако работодателю также необходимо иметь информацию об образовании, размере заработной платы. Нет не вся, хотя на первый взгляд информация кажется вполне объективной. «Исключительный работник» - действительно может быть объективным выводом из ее функционала, однако «обаятельная и жизнерадостная женщина» - мнение больше субъективное, т. к. жизнерадостность и обаятельность могут быть восприняты в негативном либо в нейтральном ключе.</p>

ПКв-6 - Способен организовать адаптацию, стажировку и обучение персонала (ИД2_{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат)

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
46	<p>Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах: А) аттестация Б) дискриминация В) авторизация Г) должностная инструкция</p>
47	<p>Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда: А) инфраструктура финансового рынка Б) аграрные биржи В) инфраструктура рынка интеллектуального труда Г) собственники интеллектуального труда</p>
48	<p>Основное качество при формировании резерва по выдвижению: А) способность к обучению Б) убежденность в работе В) организаторские способности</p>
49	<p>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</p>

50	Система правил и норм, которая характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал: А) методичная кадровая политика Б) активная кадровая политика В) эффективная кадровая политика
51	Наиболее распространенный в практике организаций подход к управленческому развитию: А) неструктурированный, не планируемый Б) планируемое развитие за пределами работы В) планируемое развитие на работе Г) использование стандартизированных моделей
52	Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала: А) анализ исполнения работы Б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях В) балансовый метод Г) метод линейного программирования
53	Исследования показывают, что налаженная система профессионально-квалификационного продвижения персонала в организации сокращает текучесть рабочей силы: А) да Б) иногда В) нет
54	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
55	Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию: А) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности Б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности В) освобождение рабочего Г) понижение рабочего в должности
56	Наиболее краткой по времени протекания является адаптация: А) социальная Б) психологическая В) физиологическая
57	Организация, проводящая исследования и разработки в области норм и нормативов по труду и кадрам: А) Центральный институт труда Б) Центральное бюро нормативов по труду В) Государственная система управления трудовыми ресурсами РФ
58	Что относится к причинам снижения эффективности программ по повышению квалификации персонала со стороны заказчика: А) синдром «новое-поверх-старого» Б) наличие системы оценки потребности планирования обучения В) отсутствие системы оценки потребности планирования обучения
59	Какое название носит развитие карьеры сотрудника в рамках одной организации: А) карьера «перепутье» Б) внутриорганизационное развитие карьеры В) внутрипрофессиональный карьерный рос
60	Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур, есть: А) заключение контракта Б) отбор кандидатов В) привлечение кандидатов
61	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 Г) ответы «а» и «в»
62	Выделите ключевой элемент адаптации А) знакомство непосредственно с рабочим местом Б) знакомство с предприятием В) опыт работы Г) снижение конфликтности
63	Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации А) настроение коллектива Б) традиции коллектива В) морально-психологический климат Г) нравственность
64	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
65	Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению — это: А) авторитарный Б) демократический В) анархический Г) кооперативный
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
66	Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько: А) инструктаж Б) ротация В) деловые игры Г) самообучение Д) видеотренинг
67	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) ученичество и наставничество Б) лекция В) разбор конкретных ситуаций Г) «сидя рядом с Нелли»
68	Для сотрудников предприятия в процессе аттестации возникают следующие механизмы мотивации: А) создается постоянный стимул совершенствования собственных профессиональных навыков Б) страх быть наказанным в виде снижения оклада, понижения в должности или перевода на другое место работы, увольнения В) желание быть поощренным по результатам последующей аттестации в виде премии, повышения оклада, дополнительного отпуска, перевода на более высокую или престижную должность и т.д. Г) желание высказать свое мнение относительно характера и качества менеджмента
69	Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе): А) деловые игры Б) ротация В) лекция Г) разбор конкретных ситуаций
70	Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько): А) обучение по договору учебным центром Б) ротацию менеджеров В) делегирование полномочий подчиненному
71	Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию 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 Д) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе
72	Какие виды адаптации выделяют ученые? А) социально-психологическая Б) прогрессирующая В) профессиональная Г) психофизическая
73	Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом? А) первичная Б) функциональная, структурная В) основная, вспомогательная Г) вторичная
74	Под профессиональной адаптацией обычно понимают: А) приобретение навыков Б) освоение новых приемов в выполнении работы В) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе Г) привыкание к новым людям
75	Назовите не верные формулировки в работе с резервом преемников-дублеров

	<p>А) не должна носить целевого характера Б) организация заботится об их развитии для последующего замещения ими через 10-20 лет руководящей должности вообще, а не для занятия ими строго определенной должности В) организация готовит их только для внеорганизационного карьерного роста Г) должна носить целевой характер</p>								
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности								
76	Сопоставьте понятия форм профориентационной работы и определения понятий								
	<table border="1"> <tr> <td>1) профессиональное просвещение</td> <td>А) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости</td> </tr> <tr> <td>2) профессиональная информация</td> <td>Б) это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.</td> </tr> <tr> <td>3) профессиональная консультация</td> <td>В) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников</td> </tr> <tr> <td>4) профессиональный отбор</td> <td>Г) это оказание помощи в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения</td> </tr> </table>	1) профессиональное просвещение	А) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости	2) профессиональная информация	Б) это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.	3) профессиональная консультация	В) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников	4) профессиональный отбор	Г) это оказание помощи в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения
	1) профессиональное просвещение	А) система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости							
	2) профессиональная информация	Б) это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.							
	3) профессиональная консультация	В) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников							
4) профессиональный отбор	Г) это оказание помощи в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения								
Ответ: 1-б, 2-а, 3 – г, 4-в									
Сопоставьте понятия этапов адаптации персонала и определения понятий									
77	<table border="1"> <tr> <td>1) социально-психологическая адаптация</td> <td>А) работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).</td> </tr> <tr> <td>2) организационно-административная адаптация</td> <td>Б) позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.</td> </tr> <tr> <td>3) экономическая адаптация</td> <td>В) происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.</td> </tr> </table>	1) социально-психологическая адаптация	А) работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).	2) организационно-административная адаптация	Б) позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.	3) экономическая адаптация	В) происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.		
	1) социально-психологическая адаптация	А) работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).							
	2) организационно-административная адаптация	Б) позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.							
3) экономическая адаптация	В) происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.								
Ответ: 1-в, 2-а, 3 – б									
Сопоставьте понятия этапов адаптации персонала и определения понятий									
78	<table border="1"> <tr> <td>1) Начальный (подготовительный)</td> <td>А) Сотрудник учится всему, что потребуется для выполнения его непосредственных обязанностей. Для получения полезных навыков он посещает занятия и практикумы, наблюдает за работой опытных коллег, старается освоить все нюансы. Обучение занимает первый месяц работы на новом месте. Применение знаний на практике. Новичок пробует выполнять свои трудовые обязанности (сначала под присмотром наставника, затем – самостоятельно). Он включается в реальный рабочий процесс и жизнь коллектива. Обычно это четвертая-седьмая неделя адаптации.</td> </tr> <tr> <td>2) Обучение (теоретический этап, введение в должность)</td> <td>Б) По завершению адаптационных мероприятий проводят оценку результатов: насколько успешно работник освоил программу, способен ли выполнять свои обязанности, нашел ли он общий язык с коллегами, готов ли соблюдать правила корпоративной этики. Если программа адаптации предусматривает итоговую аттестацию, то работник проходит ее. Руководство оценивает сильные и слабые стороны нового сотрудника, его успехи и неудачи. Если он становится полноправным членом команды, то происходит полноценное включение в рабочий процесс и стабильную работу</td> </tr> <tr> <td>3) этап адаптации (функционирование)</td> <td>В) Непосредственный руководитель представляет нового сотрудника коллективу, знакомит его с куратором, показывает офис. Сотруднику выдают программу адаптации с расписанными мероприятиями и сроками. Проводят welcome-тренинг – первоначальное ознакомление с общими сведениями о компании, с ее историей и миссией, основными направлениями деятельности, продуктами и услугами, корпоративной культурой, порядками, традициями. На данном этапе необходимо решить организационные вопросы, помочь сотруднику освоиться на</td> </tr> </table>	1) Начальный (подготовительный)	А) Сотрудник учится всему, что потребуется для выполнения его непосредственных обязанностей. Для получения полезных навыков он посещает занятия и практикумы, наблюдает за работой опытных коллег, старается освоить все нюансы. Обучение занимает первый месяц работы на новом месте. Применение знаний на практике. Новичок пробует выполнять свои трудовые обязанности (сначала под присмотром наставника, затем – самостоятельно). Он включается в реальный рабочий процесс и жизнь коллектива. Обычно это четвертая-седьмая неделя адаптации.	2) Обучение (теоретический этап, введение в должность)	Б) По завершению адаптационных мероприятий проводят оценку результатов: насколько успешно работник освоил программу, способен ли выполнять свои обязанности, нашел ли он общий язык с коллегами, готов ли соблюдать правила корпоративной этики. Если программа адаптации предусматривает итоговую аттестацию, то работник проходит ее. Руководство оценивает сильные и слабые стороны нового сотрудника, его успехи и неудачи. Если он становится полноправным членом команды, то происходит полноценное включение в рабочий процесс и стабильную работу	3) этап адаптации (функционирование)	В) Непосредственный руководитель представляет нового сотрудника коллективу, знакомит его с куратором, показывает офис. Сотруднику выдают программу адаптации с расписанными мероприятиями и сроками. Проводят welcome-тренинг – первоначальное ознакомление с общими сведениями о компании, с ее историей и миссией, основными направлениями деятельности, продуктами и услугами, корпоративной культурой, порядками, традициями. На данном этапе необходимо решить организационные вопросы, помочь сотруднику освоиться на		
	1) Начальный (подготовительный)	А) Сотрудник учится всему, что потребуется для выполнения его непосредственных обязанностей. Для получения полезных навыков он посещает занятия и практикумы, наблюдает за работой опытных коллег, старается освоить все нюансы. Обучение занимает первый месяц работы на новом месте. Применение знаний на практике. Новичок пробует выполнять свои трудовые обязанности (сначала под присмотром наставника, затем – самостоятельно). Он включается в реальный рабочий процесс и жизнь коллектива. Обычно это четвертая-седьмая неделя адаптации.							
	2) Обучение (теоретический этап, введение в должность)	Б) По завершению адаптационных мероприятий проводят оценку результатов: насколько успешно работник освоил программу, способен ли выполнять свои обязанности, нашел ли он общий язык с коллегами, готов ли соблюдать правила корпоративной этики. Если программа адаптации предусматривает итоговую аттестацию, то работник проходит ее. Руководство оценивает сильные и слабые стороны нового сотрудника, его успехи и неудачи. Если он становится полноправным членом команды, то происходит полноценное включение в рабочий процесс и стабильную работу							
3) этап адаптации (функционирование)	В) Непосредственный руководитель представляет нового сотрудника коллективу, знакомит его с куратором, показывает офис. Сотруднику выдают программу адаптации с расписанными мероприятиями и сроками. Проводят welcome-тренинг – первоначальное ознакомление с общими сведениями о компании, с ее историей и миссией, основными направлениями деятельности, продуктами и услугами, корпоративной культурой, порядками, традициями. На данном этапе необходимо решить организационные вопросы, помочь сотруднику освоиться на								

		рабочем месте. Объяснить, где находятся служебные помещения и парковка, где можно оставить верхнюю одежду и личные вещи, где хранятся документы, где можно выпить кофе, взять что-то из канцелярии. Подготовительный этап занимает первые несколько дней после выхода сотрудника на новую работу.
	Ответ: 1-в, 2-а, 3 – б	
79	Сопоставьте методы и их характерные особенности.	
	Методы обучения персонала на рабочем месте.	
	Методы обучения	Характерные особенности метода
	1. Направленное приобретение опыта	А) Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач
	2. Производственный инструктаж	Б) Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
	3. Смена рабочего места (ротация)	В) Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
	4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Г) Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
5. Подготовка в проектных группах	Д) Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности	
	Ответ: 1-б, 2-в, 3-а, 4-д, 5-г	
80	Сопоставьте вид обучения и его характеристику.	
	1. Подготовка кадров	А) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. Повышение квалификации является важным объектом внутриорганизационного планирования.
	2. Повышение квалификации кадров	Б) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда
	3. Переподготовка кадров	В) планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения
	Ответ: 1-в, 2-а, 3-б	
81	Сопоставьте методы и их характерные особенности.	
	Методы обучения персонала вне рабочего места.	
	Методы обучения	Характерные особенности метода
	1. Чтение лекций	А) Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений
	2. Программированные курсы обучения	Б) Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
	3. Конференции, семинары	В) Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
	4. Обучения руководящих кадров, основанное на самостоятельном решении задач из производственной практики	Г) Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
5. Деловые игры	Д) Моделирование проблемы, которую должны решить участники группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, развитие творчества в процессах	

		принятия решений				
	6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Е) Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях				
	7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	Ж) Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции. (производство, сбыт, кадровые вопросы и т.д.)				
	Ответ: 1-б, 2-в, 3-г, 4-д, 5-е, 6-ж, 7-а					
	Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы					
	Добавьте в таблицу мероприятия программы адаптации по этапам. Этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации сотрудника					
	Этап	Основные мероприятия программы адаптации				
	0. Подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу)					
	1. Введение в организацию (1-2 дня)					
	2. Введение в подразделение (1-2 недели)					
	3. Введение в должность (2-3 месяца)					
	4. Поддерживающий этап (3-6 месяцев)					
	Ответ: Этапы адаптации и основные мероприятия программы адаптации сотрудника					
	Этап	Основные мероприятия программы адаптации				
82	0. Подготовительный (проводится до выхода сотрудника на работу)	<ul style="list-style-type: none"> • Беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о приходе новичка; • Подготовка рабочего места. 				
	1. Введение в организацию (1-2 дня)	<ul style="list-style-type: none"> • Ознакомительная беседа с менеджером по персоналу; • Выдача «книги сотрудника» (welcome-book), проведение welcome-тренинга; • Экскурсия по подразделениям компании; • Размещение информации о новом сотруднике (на внутреннем сайте компании, корпоративном бюллетене, стенде...); • Получение обратной связи от сотрудника. 				
	2. Введение в подразделение (1-2 недели)	<ul style="list-style-type: none"> • Более подробное знакомство с технологиями и процедурами работы подразделения, в которое приходит сотрудник; • Обсуждение положения об отделе и должностной инструкции сотрудника; • Назначение наставника. 				
	3. Введение в должность (2-3 месяца)	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение плановых встреч с непосредственным руководителем; • Составление плана работы на испытательный срок; • Дополнительное обучение внутри компании. 				
	4. Поддерживающий этап (3-6 месяцев)	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка мероприятий на основе личного плана профессионального и служебного развития сотрудника. 				
	Заполните бланк документа «План и результаты работы по первоначальному обучению» нового сотрудника в должности менеджера по подбору и адаптации персонала на заводе ОАО «Холодок», занимающегося производством мороженого.					
	ПЛАН И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПО ПЕРВОНАЧАЛЬНОМУ ОБУЧЕНИЮ					
	ФИО _____ Наставник _____					
	Должность _____					
	Подразделение _____					
	Дата приема на работу _____					
83	№	Задание для обучения	Планируемый результат	Планируемый срок	Фактический результат	Фактический срок

Комментарии куратора:

Ознакомлен (а) _____ // _____

Подпись работника расшифровка подписи _____ Дата _____

Ответ:

ПЛАН И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ ПО ПЕРВОНАЧАЛЬНОМУ ОБУЧЕНИЮ

ФИО Иванов Иван Петрович Наставник Васечкин Дмитрий Игнатьевич

Должность Менеджер по подбору и адаптации персонала

Подразделение _____

Дата приема на работу 12.05.2022 г.

№	Задание для обучения	Планируемый результат	Планируемый срок	Фактический результат	Фактический срок
1	Выстраивать и оптимизировать процессы по подбору и адаптации персонала	Изучите законодательную базу. Научиться планировать персонал под потребности, оценивать эффективность, изучить критерии выбора Digital инструментов.	19.05.2022 – 20.05.2022 г.	Изучили законодательную базу. Научились планировать персонал под потребности, оценивать эффективность, критерии выбора Digital инструментов.	19.05.2022 – 20.05.2022 г.
2	Анализировать рынок труда	Научиться проводить мониторинг рынка труда и анализировать его результаты.	21.05.2022 – 22.05.2022 г.	Научились проводить мониторинг рынка труда и анализировать его результаты.	21.05.2022 – 22.05.2022 г.
3	Планировать бюджет на подбор и адаптацию	Формировать бюджет с учетом задач и возможностей организации. Освоить приемы успешного составления и защиты бюджета	23.05.2022 – 25.05.2022 г.	Умеет формировать бюджет с учетом задач и возможностей организации. Освоили приемы успешного составления и защиты бюджета	23.05.2022 – 25.05.2022 г.
4	Быстрее закрывать вакансии	Научиться выбирать оптимальные способы привлечения кандидатов, методы оценки кандидатов, грамотно проводить интервью.	26.05.2022 – 28.05.2022 г.	Научились выбирать оптимальные способы привлечения кандидатов, методы оценки кандидатов, грамотно проводить интервью.	26.05.2022 – 28.05.2022 г.
5	Прорабатывать адаптационные мероприятия для разных категорий работников	Научитесь проводить анализ имеющейся системы адаптации, использовать современные методы и инструменты для адаптации персонала, ускорять адаптацию сотрудников.	29.05.2022 - 01.06.2022 г.	Научились проводить анализ имеющейся системы адаптации, использовать современные методы и инструменты для адаптации персонала, ускорять адаптацию сотрудников.	29.05.2022 - 01.06.2022 г.

Комментарии куратора:

Ознакомлен (а) _____ // _____

Подпись работника расшифровка подписи _____ Дата _____

Списочный состав предприятия на начало года состоял из 940 чел. В течение года было принято 220 чел., уволено за год 250 чел., в том числе по собственному желанию — 160 чел.
Рассчитать: коэффициент замещения рабочей силы.

84

Решение:

Коэффициент замещения рабочей силы (Кз):

$K_z = K_z = K_p / K_v$, где

K_p – численность принятых сотрудников;

K_v – численность уволенных сотрудников (выбывших).

$K_z = 220 / 250 = 0,88$;

$K_z < 1$ свидетельствует о сокращении рабочих мест.

85	<p>Списочный состав предприятия на начало года состоял из 940 чел. В течение года было принято 220 чел., уволено за год 250 чел., в том числе по собственному желанию — 160 чел. Рассчитать: коэффициент постоянства состава кадров.</p> <p>Решение: Коэффициент постоянства состава кадров (Кпс): $Кпс = \frac{Tпр}{Tсп.к}$, где Tпр — число работников, проработавших весь отчетный период, Tсп.к — списочная численность на конец года.</p> <p>$Tпр = Tсп.н - Кв$, где Tсп.н – списочный состав предприятия на начало года, Кв – численность уволенных сотрудников (выбывших). $Tпр = 940 - 250 = 690 \text{ (чел.)};$</p> <p>$Tсп.к = Tсп.н + Кп - Кв$, где Кп – численность принятых сотрудников. $Tсп.к = 940 + 220 - 250 = 910 \text{ (чел.)};$</p> <p>$Кпс = \frac{690}{910} = 0,76.$</p>
	<p><i>Кейс-задания</i> <i>Ситуационные задания</i></p>
86	<p>Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для консалтинговой компании</p> <p><u>Характеристика организации:</u> Профиль деятельности: консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа. Численность персонала: 50 человек. Срок работы на рынке: 10 лет.</p> <p><u>Общая ситуация.</u> В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять. Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге число персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходиться новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.</p> <p><u>Вопрос.</u> Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.</p> <p>Ответ: Отметим следующие инструменты адаптации для данной компании:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка презентации по адаптации новых сотрудников, включающей общие сведения о компании, ее работах, проектах, клиентах, формальных правилах и неформальных традициях. Регулярное обновление презентации силами новых сотрудников, воспользовавшихся ею и успешно адаптировавшихся. 2. Электронный курс ознакомления с историей компании, который можно пройти в режиме on-line непосредственно на своем рабочем месте, формирующий у сотрудников чувство гордости и сопричастности. 3. Включение новых работников в проектные группы на правах стажеров и закрепление ответственности за их адаптацию за руководителем проекта. 4. Внедрение обязательной системы стажировок для всех новых сотрудников с поощрением руководителей-наставников. 5. Разработка для каждого нового сотрудника плана адаптации и регулярный контроль его реализации в течение адаптационного периода. 6. Проведение экзамена для новых работников в целях выявления их знания компании, ее услуг, нормативной базы, своих функций по окончании испытательного срока. Введение ответственности наставника за неудовлетворительные результаты экзаменуемого подопечного. 7. Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых сотрудников.
87	<p style="text-align: center;">«Первичная адаптация»</p> <p>Кэрол – семнадцатилетняя девушка, не имевшая специальности после окончания школы, но получившая в рамках государственной программы обучения квалификацию и опыт работы в местной адвокатской конторе. Начав работать бухгалтером в крупной организации, девушка попала в совершенно другую обстановку, ей пришлось общаться с новыми людьми. Впервые в жизни она столкнулась с суровой действительностью законов бизнеса и необходимостью посвятить большую часть времени и сил работе.</p> <p>Адаптация к новой работе вызвала у Кэрол трудности, потому что у нее не было наставника, и она не смогла сразу освоить новое оборудование. Кроме того, ей не с кем было поделиться своими проблемами, казалось, что все настолько погружены в работу, что совершенно не замечают Кэрол. Все это привело к стрессовой ситуации. К счастью, она встретила руководителя адвокатской конторы, в которой работала раньше, и он предложил ей вернуться. Она приняла это предложение, а о работе бухгалтера постаралась забыть, как о неудачном опыте. Теперь Кэрол не станет менять работу и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.</p>

	<p>Вопросы и задания: Изучить предложенную ситуацию. Определить конкретные проблемы, с которыми сталкиваются люди на новом месте работы. Сделать рекомендации для менеджера по управлению персоналом.</p> <p>Ответ: Следует выделить следующие проблемы, с которыми сталкиваются люди на новом месте работы в данной компании: - «...трудности, потому что у нее не было наставника, и она не смогла сразу освоить новое оборудование...» - «...не с кем было поделиться своими проблемами, казалось, что все настолько погружены в работу, что совершенно не замечают Кэрл. Все это привело к стрессовой ситуации.» То есть в компании нет и не применяются инструменты адаптации персонала. Менеджера по управлению персоналом необходимо: - Разработать презентацию по адаптации новых сотрудников, включающую общие сведения о компании, ее работниках, проектах, клиентах, формальных правилах и неформальных традициях. Регулярно обновлять презентацию силами новых сотрудников, воспользовавшихся ею и успешно адаптировавшихся. - Внедрить обязательную систему стажировок для всех новых сотрудников с поощрением руководителей-наставников. - Разработать для каждого нового сотрудника план адаптации и регулярно контролировать его реализацию в течение адаптационного периода.</p>
88	<p style="text-align: center;">Анализ ситуации</p> <p>Кирилл С. имеет высшее профессиональное (экономическое) образование и уже третий год работает финансовым директором ЗАО «Звезда». Но Кирилл решил не останавливаться на достигнутом и на вечернем отделении вуза, имеющего государственную аккредитацию, получить второе высшее образование – юридическое. Вопрос: Обязан ли работодатель предоставить ему дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка для прохождения промежуточной аттестации?</p> <p>Ответ: Да обязан, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с соглашением об обучении, заключенным между работником и работодателем в письменной форме.</p>
89	<p>Вы несколько лет работаете в фирме в отделе обучения персонала. Обязанности однообразны, а вы не отвечаете за результат, так как совместно с другими специалистами выполняете работу по поручению менеджера отдела: получаете заказ на обучение, вносите его в базу планирования; подготавливаете список сотрудников на обучение, повышаете квалификации по заявкам управляющих подразделений; вносите данные и передаете заявку руководителю. Вы дошли до стадии, когда стало скучно. Вы не хотите увольняться, так как есть возможность отпрашиваться, а в коллективе хороший психологический климат. В последнее время чувствуете, что неудовлетворенность усиливается, вы хотите выполнять сложную работу, которая не зависит от других. Вы уверены, что менеджер мог бы предложить место повыше. В ответ на просьбу о повышении он сказал, что ответит через пару дней. Через два дня руководитель предложил следующие условия: по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста; распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой; оплата не изменится, но, если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию.</p> <p>Вопросы и задания: Оцените предложение менеджера по каждому пункту. Как может поступить соискатель?</p> <p>Ответ: Из предложений менеджера следует: «...Через два дня руководитель предложил следующие условия: по результатам работы он не видит оснований для повышения, но предлагает в течение следующих месяцев выполнять функции ведущего специалиста; распоряжение о повышении сделают, если справитесь с работой; оплата не изменится, но, если работа выполняется качественно и в срок, вы получите премию». Следует отметить, что в принципе предложения менеджера вполне справедливы и уместны. Соискатель соглашается, но просит у руководства уточнить критерии оценки результата работы. Он хочет знать, к каким показателям нужно стремиться, чтобы работа была оценена высоко, просит уточнить сроки и назвать размер премии в случае эффективного результата. То есть кандидат готов принять на себя ответственность, его интерес к профессиональному развитию выше, чем потребность занять статус повыше. Он осознает свои силы и стоящие перед ним задачи. Сможет работать самостоятельно по установленным параметрам.</p>

3.2.3.2 Тематика курсовых работ

ПКв-5 - Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (*ИДК2_{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий*)

Номер вопроса	Тематика курсовых работ
90	Методы управления развитием персонала на предприятии
91	Анализ кадровых проблем в организации и определение потребности предприятия в дополнительном обучении персонала
92	Управление карьерой персонала и организационное развитие фирмы
93	Карьерные стратегии развития и способы деятельности менеджера по персоналу в управлении карьерой
94	Роль и место центров оценки персонала в управлении карьерой
95	Подбор резерва на продвижение и его подготовка

ПКв-6 - Способен организовать адаптацию, стажировку и обучение персонала (*ИДК2ПКв-6 - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат*)

Номер вопроса (задачи, задания)	Тематика курсовых работ
96	Саморазвитие - непрерывное развитие на базе способностей
97	Инвестиции в человеческий капитал: возможности, целесообразность, источники
98	Переподготовка персонала на предприятии
99	Повышение квалификации персонала на предприятии
100	Инновации в процессе развития персонала на предприятии
101	Моделирование учебных программ с учетом нужд конкретного предприятия

3.3 Вопросы для зачета, экзамена

ПКв-5 - Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (*ИДК2ПКв-5 - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий*)

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
102	<p>Назовите виды карьеры в системе управленческих отношений.</p> <p>Ответ: Место работающего человека в системе управленческих отношений позволяет выделить <i>несколько видов карьеры</i>. <i>Профессиональная карьера</i> предполагает специализацию в профессиональной неуправленческой деятельности, поэтому достижение профессиональной карьеры понимается как становление специалиста высокого уровня. <i>Административная или менеджерская карьера</i> — специализация в профессиональной управленческой деятельности, достижением в карьере становится движение по управленческим должностям, от руководителя подразделения к руководителю компании. Карьерные ступени формально выделены, т. е. более структурированы: они определяются в первую очередь должностью, ее местом в структуре организации и количеством подчиненных. <i>Предпринимательская карьера</i> — развитие своего бизнеса, она подразумевает и профессиональную и менеджерскую карьеру. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять самостоятельную организацию и ведение успешного бизнеса (своего дела), т. е. быть предпринимателями. Предпринимательство предполагает работу в условиях риска и требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств, связанных с управлением. С другой стороны, предпринимательская карьера строится на профессиональном росте. Возможны переходы от одной деловой карьеры к другой, например из менеджерской в предпринимательскую карьеру.</p>
103	<p><i>Какие два направления имеет карьера работающего человека?</i></p> <p>Ответ: <i>Карьера работающего человека имеет два направления: горизонтальная и вертикальная карье-</i></p>

	<p><i>ры.</i></p> <p><i>Горизонтальный путь развития карьеры</i> — это повышение сотрудником профессионального уровня на своей должности и присвоение ему в результате более высокой квалификационной категории. Иными словами, это наращивание потенциала через расширение компетенций, углубление навыков. Квалификационная категория присваивается либо по итогам плановой аттестации, либо при достижении высоких производственных показателей или эффективном наставничестве.</p> <p><i>Вертикальный путь построения карьеры</i> заключается в продвижении сотрудника по ступеням карьерной лестницы, поэтапном повышении его статуса. Для этого помимо высокого уровня владения специальностью необходимо иметь организаторские способности, обучаться и постоянно заниматься самообразованием. Этот путь для тех, кто стремится к служебному росту и намерен занять вышестоящие должности.</p>
104	<p>Перечислите характерные типы карьеры по Е. Моллу.</p> <p>Ответ: Е. Молл выделяет следующие <i>характерные типы карьеры</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> — суперавантюрная карьера (резкое изменение и быстрое расширение влияния), авантюрная (пропуск должностных уровней или изменение сфер деятельности); — традиционная (постепенность в освоении навыков и накопления опыта и контактов); — последовательно-кризисная (постоянная адаптация к переменам); — прагматичная (предпочтение наиболее простых способов решения карьерных задач, смена сфер деятельности в зависимости от социально-экономических, технологических и маркетинговых изменений); — отбывающая (удержание занимаемой должностной позиции); — эволюционная (с ростом организации происходит рост индивида и его влияния) карьеры. <p>Движение человека в профессии и организации связано с развитием человека. Развитие карьеры — повышение конкурентоспособности для достижения целей организации и личных целей.</p>
105	<p>Какие <i>фазы развития профессионала</i> выделяет Е. А. Климов?</p> <p>Ответ: Е. А. Климов выделяет <i>следующие фазы развития профессионала</i>, которые можно использовать в управлении деловой карьерой, опираясь на знания психологии: оптант, адепт, адаптант, интернал, мастер, авторитет, наставник.</p> <p><i>Фаза оптации.</i> На этом этапе для человека важно выбрать основной вид профессиональной деятельности. В ряде случаев это не первый для человека выбор, а скорее, смена профессиональной деятельности, связанная с изменением ситуации на рынке труда, корректировкой интересов, жизненными обстоятельствами.</p> <p><i>Фаза адепта</i> наличествует у начинающего работника, характеризуется процессами первичного освоения профессии. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж).</p> <p><i>Фаза адаптации,</i> привыкания молодого специалиста к работе. Именно в этот период (23—30 лет) работник делает первые ошибки, исправление и учет которых приводят к формированию навыков, формируется квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости.</p> <p><i>Фаза интернала</i> характеризует опытного работника, который свободен в использовании навыков, способен формировать новые на основе старых. Работник способен действовать самостоятельно, надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями. Эта фаза характеризуется принятием и уважением со стороны коллег по работе и по профессии.</p> <p><i>Фаза мастерства,</i> которая характеризуется способностью решать задачи различного уровня сложности. Работник распознает простые, типичные и измененные условия профессиональных задач, некоторые из которых способен делать только он. Если в карьере сотрудника имеется несколько рабочих мест, сотрудник способен легко переносить ранее сформированные навыки в новые условия</p>
106	<p>Назовите основные требования на различных участках производства и конкретных рабочих местах.</p> <p>Ответ: 1. Условия работы должны соответствовать требованиям охраны труда. Согласно ст. 219 Трудового кодекса РФ (далее — ТК РФ) каждый работник имеет право на:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рабочее место, соответствующее требованиям охраны труда; • обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; • получение достоверной информации от работодателя, соответствующих государственных органов и общественных организаций об условиях и охране труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья, а также о мерах по защите от воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов; • обеспечение средствами индивидуальной и коллективной защиты в соответствии с требованиями охраны труда за счет средств работодателя; внеочередной медицинский осмотр в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ним места работы (должности) и среднего заработка во время прохождения указанного медицинского осмотра и др. <p>Требования к охране труда регламентируют также Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (далее — СанПиН). Например, СанПиН 2.2.4.3359-16 «Санитарно-эпидемиологические требования к физическим факторам на рабочих местах» (утверждены Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 21.06.2016 № 81) регламентированы нормы параметров микроклимата, шума,</p>

	<p>вибрации, инфразвука, электрических, магнитных, электромагнитных полей, лазерного излучения, ультрафиолетового излучения, освещения на рабочих местах.</p>
107	<p>Дайте определение деловой карьере.</p> <p>Ответ: Деловая карьера — это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода. Поступательное продвижение личности в выбранной им профессиональной деятельности характеризуется изменением навыков (приобретением новых и усовершенствованием усвоенных ранее), развитие способностей, квалификационных возможностей. Кроме того, деловая карьера означает достижение новых статусов в профессиональной среде, определенной известности в своем профессиональном сообществе, повышение уровня заработной платы, расширение льгот, бонусов и бенефитов. Типология деловой карьеры должна проводиться прежде всего по тем критериям, которые являются основными для анализа системы «работник — работодатель». Поэтому в силу различных функций работников управления и остальных работников, а также предпринимателей, как совмещающих обе эти ипостаси в одном лице, выделяют несколько классификаций деловой карьеры.</p>
108	<p>Назовите виды кадрового резерва.</p> <p>Ответ: Выделяют несколько видов кадрового резерва. Основное разделение кадрового резерва проводится по источнику формирования: <i>резерв внешний/внутренний</i>. <i>Внутренний кадровый резерв</i> — это работники предприятия, способные к профессиональному росту и прошедшие или проходящие комплекс мероприятий по развитию. <i>Внешний кадровый резерв</i> — это база резюме специалистов, которые отвечают предъявляемым требованиям и могут быть приглашены на освободившуюся вакансию по мере ее появления. В этом смысле внешним резервом для компаний являются базы данных кадровых агентств (Дубиненкова Е. Н.).</p>
109	<p>Назовите особенности кадрового резерва в рамках пользы для предприятия.</p> <p>Ответ: Резерв кадров создается в рамках идеологии компании, и использование кадрового резерва может помочь предприятию: 1) <i>минимизировать расходы на поиск персонала</i>. В рекрутменте известно, что чем выше должность по уровню принятия решений или квалификации, тем больше требований предъявляется к претендентам, тем уже становится круг поиска и тем больше времени уходит на закрытые вакансии; 2) <i>сократить время на подбор кадровых ресурсов</i>. Если в компании открывается вакансия, которую срочно нужно закрыть, то при наличии кадрового резерва проблема решается автоматически; 3) <i>уменьшить текучесть персонала</i> за счет поддержания перспективности их позиций и лояльности к компании. Создавая кадровый резерв предприятия, компания делает прозрачным карьерные перспективы сотрудника, что мотивирует его на ускоренное развитие, повышение своего профессионализма для четких, осознаваемых целей. Низкая текучесть также способствует сохранению корпоративной культуры и сохранению образовавшихся команд.</p>
110	<p>Что является основной целью формирования и использования кадрового резерва?</p> <p>Ответ: <i>Основной целью формирования и использования кадрового резерва</i> является создание подготовленного к управлению в новых политических, экономических и социальных условиях кадрового состава, обеспечение непрерывности и преемственности управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать свои задачи и функции. <i>Основным технологиями формирования кадрового резерва являются:</i> — оценка на основе отбора и формирования системы критериев; — психологическая и профессионально-производственная диагностика на основе формирования ситуативных производственных вопросов, ситуативных задач; — мониторинг профессионализма деятельности руководителей и специалистов, — развитие, обучение, квалификационное перемещение, которое осуществляется в соответствии с результатами их деятельности и профессионально-производственной и индивидуально-личностной компетентностью; — эффективность административных управленческих инноваций.</p>
111	<p>Поясните процесс формирования кадрового резерва.</p> <p>Ответ: В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним. При организации процесса формирования резерва кадров не существует универсального образца. Каждая компания разрабатывает собственный план в соответствии со своей спецификой. Осуществляют этот процесс, как правило, сотрудники отдела по работе с персоналом под началом руководителя</p>

	<p>компании. При этом важно, чтобы их усилия были скоординированы.</p> <p><i>Сущностью технологий формирования кадрового резерва является выявление среди кадрового состава субъектов труда, обладающих большим личностным (организаторским, управленческим, лидерским и др.) потенциалом, нацеленных на прогрессивное личностно-профессиональное и должностное развитие и самореализацию.</i></p> <p>Важной сущностной составляющей человеческого ресурса предприятий является формирование кадрового резерва на основе развития профессионально-производственного и индивидуально-личностного потенциала линейных руководителей и ведущих специалистов.</p>
--	---

ПКв-6 - Способен организовать адаптацию, стажировку и обучение персонала (ИДК2_{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат)

Номер вопроса	Текст вопроса
112	<p>Сущность профессиональной ориентации и трудовой адаптации персонала.</p> <p>Ответ: Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.</p> <p>Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.</p>
113	<p>Назовите этапы адаптации персонала.</p> <p>Ответ: Процесс адаптации обычно включает четыре этапа: Начальный (подготовительный). Непосредственный руководитель представляет нового сотрудника коллективу, знакомит его с куратором, показывает офис. Сотруднику выдают программу адаптации с расписанными мероприятиями и сроками. Проводят welcome-тренинг – первоначальное ознакомление с общими сведениями о компании, с ее историей и миссией, основными направлениями деятельности, продуктами и услугами, корпоративной культурой, порядками, традициями. Новичок узнает: Какую продукцию производит компания или какие услуги она оказывает (и как их правильно продавать), кто ее клиенты и конкуренты. Стандарты обслуживания, правила дресс-кода и правила поведения на рабочем месте. Основные каналы коммуникации с другими сотрудниками и отделами (к кому и по каким вопросам обращаться). Во сколько начинается и заканчивается рабочий день и что будет за опоздание, по какому графику он будет работать, во сколько обеденный перерыв. На данном этапе необходимо решить организационные вопросы: Помочь сотруднику освоиться на рабочем месте. Объяснить, где находятся служебные помещения и парковка, где можно оставить верхнюю одежду и личные вещи, где хранятся документы, где можно выпить кофе, взять что-то из канцелярии. Оформить на сотрудника все необходимые документы (трудовой договор, пропуск, анкету для изготовления зарплатной банковской карты); Выдать корпоративную сим-карту, сотовый телефон, планшет. Зарегистрировать нового пользователя в системе, дать пароли для входа в программы. Объяснить, к кому обращаться по тем или иным вопросам, неполадкам (с компьютером, средствами связи). Выдать схему отделов, список контактов сотрудников. Подготовительный этап занимает первые несколько дней после выхода сотрудника на новую работу. Обучение (теоретический этап, введение в должность). Сотрудник учится всему, что потребуется для выполнения его непосредственных обязанностей. Для получения полезных навыков он посещает занятия и практикумы, наблюдает за работой опытных коллег, старается освоить все нюансы. Обучение занимает первый месяц работы на новом месте. Применение знаний на практике. Новичок пробует выполнять свои трудовые обязанности (сначала под присмотром наставника, затем – самостоятельно). Он включается в реальный рабочий процесс и жизнь коллектива. Обычно это четвертая-седьмая неделя адаптации. Заключительный этап адаптации (функциональное). По завершению адаптационных мероприятий проводят оценку результатов: насколько успешно работник освоил программу, способен ли выполнять свои обязанности, нашел ли он общий язык с коллегами, готов ли соблюдать правила корпоративной этики. Если программа адаптации предусматривает итоговую аттестацию, то работник проходит ее.</p>
114	<p>Адаптация сотрудников: методы и способы адаптации.</p> <p>Ответ:</p>

	<p>Выделяют следующие методы адаптации:</p> <p>Наставничество (коучинг, менторство). Метод обеспечивает быструю передачу знаний. К новичку прикрепляют опытного сотрудника (куратора), который вводит его в курс дела, отвечает на вопросы, подсказывает, контролирует процесс выполнения работы. Наставником может быть как непосредственный руководитель, так и любой другой опытный сотрудник.</p> <p>Семинары, курсы и тренинги. Новичок проходит обучение, направленное на знакомство с продукцией компании и на развитие определенных качеств и навыков (презентация, техника продаж).</p> <p>Онлайн-обучение на сервере компании. Важно продумать понятную и простую систему поиска, чтобы новичок мог быстро получить доступ к любым обучающим материалам.</p> <p>Обучающий фильм. Повествует о бренде, особенностях технологического процесса, об истории создания компании, ее успехах и достижениях.</p> <p>Командные тренинги и деловые игры. Их цель – улучшить межличностные отношения. Уже устоявшийся коллектив нередко воспринимает новичка настороженно: еще неизвестно, чего от него ждать. Не исключено, что в ком-то вспыхнет чувство соперничества. Командные игры позволяют снять напряженность и лучше узнать друг друга.</p> <p>Экскурсия. Это может быть обзорная экскурсия по структурным подразделениям или офисам компании.</p> <p>Индивидуальная беседа. Ее проводит менеджер по персоналу, директор HR-отдела, руководитель. Новичок может получить ответы на возникающие вопросы.</p> <p>Инструктаж. Позволяет усвоить требования, которые обязан соблюдать весь персонал.</p> <p>Изучение руководства для новых сотрудников. Неплохая идея – собрать всю нужную для новичка информацию в специальную брошюру. Это могут быть контакты сотрудников, правила трудового распорядка, схема расположений отделов и кабинетов, список тем для изучения, ответы на часто задаваемые вопросы.</p> <p>Общение в едином информационном пространстве. Это может быть корпоративный чат, портал, группа в социальной сети или мессенджерах. Данный метод существенно ускоряет и упрощает адаптацию персонала.</p> <p>Оценка деятельности. Новичку периодически дают обратную связь о том, насколько хорошо он справляется с работой, какие моменты стоит изменить или подтянуть.</p> <p>Ротация и разовые поручения. Краткосрочная ротация нового сотрудника между различными подразделениями помогает ему познакомиться с коллегами из других отделов. Если этого не сделать, новичок может ограничиться узким кругом.</p> <p>Метод постепенного усложнения выполняемых заданий. Обеспечивает плавное вхождение в рабочий процесс.</p> <p>Метод погружения. Новичок сразу приступает к выполнению своих обязанностей, учится на своих ошибках, с трудностями справляется сам.</p>
115	<p>Перечислите, что включает в себя построение системы адаптации.</p> <p>Ответ: Работа по построению системы адаптации включает в себя несколько шагов: Формулирование общих принципов и регламента адаптации персонала в компании. Составление Положения об адаптации. Разработка программ адаптации для разных категорий сотрудников. Составление перечня методов и мероприятий с учетом корпоративной культуры и бюджета компании. Составление других документов об адаптации (положение о наставничестве, бланк приказа о назначении наставником, брошюра для новых сотрудников, анкета, бланк аттестации). Оценка эффективности адаптационных мероприятий.</p>
116	<p>Назовите подходы к адаптации персонала.</p> <p>Ответ: В разных организациях используются отличающиеся подходы к проблеме адаптации персонала. Чаще всего преобладает один из трех путей.</p> <p>1. «Плыви, если выплывешь». Руководство отдает механизм адаптации «на откуп» самому сотруднику, предоставляя ему самостоятельно справляться в новой ситуации. Такой подход, в основном, позволяя себе применять руководители в условиях перенасыщенности рынка рабочей силой, если они не так уж заинтересованы именно в данном сотруднике либо если должность его не слишком престижна и легко заменяема. Иногда такой подход еще усугубляется напутствием по типу: «Вы начинайте работать, а мы посмотрим, на что вы годны, тогда и поговорим о вашем вознаграждении и перспективах».</p> <p>2. «Выживает сильнейший». Если организация ставит целью отобрать только лучших, то предоставляет возможность вступить в свои ряды как некую привилегию, которую нужно заслужить тяжелым трудом и трудными испытаниями. Именно в таких фирмах новичкам ставят испытательные сроки со строгими условиями и сложными заданиями. Коллектив долго не принимает нового члена, пристально присматриваясь к нему и иногда даже дискриминируя. Начальство сурово, иногда даже чрезмерно. Если сотрудник пройдет такой «драконовский» отбор, он занимает «свое» место в организации.</p> <p>«Здравствуй, партнер». Самый демократичный и эффективный подход, требующий, однако, наибольших усилий от руководства. Если организации требуется много различных сотрудников, к тому же она стремится обеспечить себя хорошими кадрами, она подойдет к вопросу адаптации ответственно. Сообразно с таким подходом, лучше вложить силы в «воспитание» своего сотрудника, чем постоянно «пересеивать» песок кадров в надежде обнаружить что-то стоящее, а ошибившись, начать процесс сначала. Поиск, найм и постоянное обучение новых работников, в конечном итоге, обойдутся большей потерей</p>

	<p>времени, сил и финансов, чем грамотная организация кадровой политики.</p>
117	<p>Назовите методы оценки эффективности обучения персонала.</p> <p>Ответ: Специалисты выделяют четыре основных метода качественной оценки результатов профессиональной подготовки. При первом способе происходит анализ способностей и знаний сотрудников непосредственно в ходе или по завершению курса обучения. При использовании второго способа оцениваются профессиональные знания и навыки конкретно в условиях производства. Третий способ — оценивает влияние обучения на параметры производства. Четвертый способ направлен на экономическую оценку. Применяя разные способы оценки можно определить степень овладения профессиональными знаниями и навыками. Как правило, для этого используют экзамен классической формы, «проверочные ситуации». Иногда непосредственный руководитель обучаемого сотрудника проводит оценку профессиональных знаний и навыков в условиях производственной ситуации. Результат от полученных знаний оценивают по формулам или опытным путем по истечении некоторого временного интервала — шести или двенадцати месяцев после завершения курса. За этот промежуток времени проявится значимость знаний, которые приобрел сотрудник в процессе обучения, пройдет состояние эйфории, возникшее сразу по завершению программы. Применение этого способа поможет определить степень практического использования полученных знаний. Установление степени влияния подготовки сотрудников на параметры производства можно рассматривать как основной оценочный уровень, который связывает результаты обучения с требованиями необходимыми для успешной работы и развития производства. Показатели такого анализа выражают в физических величинах, к которым относят численность персонала, коэффициент брака, коэффициент текучести кадров.</p>
118	<p>Основные цели оценки эффективности обучения персонала.</p> <p>Ответ: Оценка эффективности обучения персонала считают заключительным этапом управления развитием персонала в организациях и на предприятиях. Средства, которые тратят на профессиональное обучение, рассматриваются как инвестиции в развитие персонала. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде увеличения эффективности деятельности компаний и предприятий, роста позиций на рынке. Целесообразность программы обучения персонала прямо пропорциональна сроку возможного использования полученных знаний. Создание некоторых программ обучения ставит своей задачей вовсе не выработку конкретных профессиональных навыков, а нацелено на формирование определенного типа мышления и поведения. В последующем измерение эффективности программы довольно сложно произвести напрямую, ведь результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. Вы можете использовать любые методы оценки. Учитывайте, что количественный учет эффекта от подготовки работников нужен для формирования социального баланса предприятия. Однако количественные методы не помогут вам проанализировать результаты обучения персонала в плане уровня профессиональной подготовки, его соответствия целям предприятия. Только благодаря качественным методам оценки результатов подготовки вы определите эффективность обучения персонала.</p>
119	<p>Методы выявления потребности в обучении персонала.</p> <p>Ответ: Современный арсенал методов, позволяющих выявить и обосновать потребности сотрудников в обучении, весьма широк. Эксперты дали 7 наиболее популярных и часто применяемых на практике методик. Метод №1. Собеседование или интервью Собеседование обычно проводится при приеме на работу, а интервьюировать можно как самого сотрудника, так и его непосредственного руководителя. Метод №2. Аттестация персонала Чтобы анализ потребностей в обучении персонала по итогам аттестации (оценки) сотрудников был результативным, её необходимо проводить регулярно — не реже одного раза в год. Метод №3. Анализ компетенций Используется и как отдельный способ выявления потребности в обучении, и как элемент общей системы аттестации персонала. За основу берутся модели компетенций, разработанные компанией для оценки сотрудников: проверьте, насколько конкретный специалист соответствует модели компетенций, утверждённой для профиля его должности. Метод №4. Тестирование и анкетирование Доступные и простые методы, позволяющие в кратчайшие сроки выявить потребности в обучении персонала предприятия. Обычно применяются, когда нужно оперативно определить уровень подготовки больших групп специалистов и понять, чему работодатель должен их научить в первую очередь. Метод №5. Экспертная оценка</p>

	<p>Считается наиболее эффективным методом выявления потребности организации в обучении персонала. Чтобы применить его на практике, придётся собрать экспертную комиссию, состоящую из сотрудников организации или внешних экспертов.</p> <p>Метод №6. Анализ принятых решений и результатов деятельности</p> <p>Материал для анализа собирается удобными работодателю способами: в процессе наблюдения за сотрудником во время работы, с помощью опросов его коллег и непосредственного начальника, исходя из показателей выполнения производственного плана и т.д.</p> <p>Метод №7. Наблюдение за деятельностью сотрудников и процессами в организации</p> <p>Не самый простой и быстрый, но весьма показательный метод, позволяющий выявить допускаемые работником ошибки и нарушения, пробелы в его знаниях и виды деятельности, в которых он чувствует себя неуверенно.</p>
120	<p>Что такое план обучения и развития персонала?</p> <p>Ответ:</p> <p>План обучения и развития персонала — документ, в котором расписаны все обучающие мероприятия для сотрудников на определенный период (месяц, квартал, год). Для специалиста, отвечающего за профессиональную подготовку и обучение работников предприятия, такой план — не пустая формальность, а основной ориентир в рутинной работе. И если организовать обучение сотрудников очень маленькой компании без тщательного предварительного планирования еще реально, то на крупных предприятиях без выверенного плана не обойтись.</p> <p>План обучения персонала позволяет работодателю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • грамотно спланировать затраты на обучение персонала и согласовать бюджет; • заранее рассчитать и выделить время на обучение всех категорий сотрудников и согласовать с их непосредственным руководством выделенные дни и часы; • проводить общий анализ обучающих мероприятий, формировать заказы на обучение; • контролировать и курировать учебный процесс на любом из его этапов.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также

методическими указаниями:

Технологии управления развитием персонала [ЭИ]: задания самостоятельной работы студентов / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. Богомолова И. П., Василенко И. Н. – Воронеж: ВГУИТ, 2023. – 32 с. <https://education.vsuuet.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
ПКв-5 - Способен осуществлять организацию и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала (<i>ИД2_{ПКв-5} - Разрабатывает планы, формирует кадровый резерв и организует мероприятия по развитию и построению деловой карьеры персонала, готовит предложения по формированию бюджета на организацию и проведение данных мероприятий</i>)					
Знать	Знание технологий и методов развития персонала и построения профессиональной карьеры	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы (экзамен)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо	Освоена (повышенный)
			Обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы (зачет)	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Уметь	Умение составлять индивидуальные планы карьерного развития персонала	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)

			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (повышенный)
Владеть	Навыки участия в формировании кадрового резерва и организации мероприятия по построению деловой карьеры с учетом краткосрочных и долгосрочных потребностей организации в развитии персонала	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Домашняя контрольная работа (ДКР)	Обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)

			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
ПКв-6 - Способен организовать адаптацию, стажировку и обучение персонала (<i>ИД2_{ПКв-6} - Проводит анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала, на основе которого разрабатывает планы и осуществляет организацию мероприятий по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат</i>)					
Знать	Знание порядка разработки планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование Ответы на вопросы (экзамен)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо	Освоена (повышенный)
			Обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
Собеседование Ответы на вопросы (зачет)	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)		
	обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)		
Уметь	Умение выбирать альтернативные мероприятия по обучению и развитию персонала с учетом возможностей рынка образовательных услуг	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (повышенный)

Владеть	Навыки участия в разработке планов и организации мероприятий по обучению и развитию персонала	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Содержание курсовой работы	Курсовая работа содержит явные нарушения: - содержание не соответствует теме КР; - нарушены логика и целостность изложения материала; - выводы не аргументированы; - оформление не соответствует установленным требованиям.	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования; - содержание соответствует теме КР и в основном раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования; - выводы в заключении в основном соответствуют полученным результатам; - оформление в основном соответствует установленным требованиям.	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;	Хорошо	Освоена (повышенный)

			<ul style="list-style-type: none"> - содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования; - выводы в заключении соответствуют полученным результатам; - оформление соответствует установленным требованиям. 		
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования; - содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические и современные методики исследования; - выводы в заключении соответствуют полученным результатам и отражают мнение автора по теме исследования; - оформление соответствует установленным требованиям. 	Отлично	Освоена (повышенный)