

**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**

**Подбор и оценка 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-1	Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале	ИД2 <sub>ПКв-1</sub> - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах
2	ПКв-3	Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала организации	ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала
			ИД2 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 <sub>ПКв-1</sub> - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах	Знает: инструменты подбора, отбора и привлечения персонала
	Умеет: применять инструменты подбора, отбора и привлечения персонала в процессе оценки соответствия кандидатов требованиям вакантной должности
	Владеет: навыками подбора, отбора и привлечения персонала из внутренних и внешних источников
ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала	Знает: порядок организационного сопровождения персонала
	Умеет: обеспечивать порядок организационного сопровождения персонала
	Владеет: навыками обеспечения порядка организационного сопровождения персонала с учетом имеющихся ресурсов, средств и методов
ИД2 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации	Знает: виды оценочных методик
	Умеет: осуществлять выбор оценочных методик с использованием основных правил
	Владеет: навыками проведения оценки и/или аттестации персонала с помощью выбранных методик

### 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 Введение в профессию, Основы психологии и социологии труда, Документирование управленческих процессов, а также в процессе прохождения учебной практики, ознакомительной практики.

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

Кадровые риски и их оценка, Основы управленческого консультирования, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности, Персональный менеджмент, Основы кадрового аудита, Кадровый аудит и контроллинг, Производственной практики, технологической (проектно-технологической) практики; Производственной практики, преддипломной практики.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 13 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.		
		4	5	6
Общая трудоемкость дисциплины	<b>468</b>	<b>144</b>	<b>108</b>	<b>216</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>180,45</b>	<b>57,1</b>	<b>45,85</b>	<b>77,5</b>
Лекции	69	18	15	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	69	-	-	-
Практические занятия	102	36	30	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	102	36	30	36
Консультации текущие	3,45	0,9	0,75	1,8
Консультация по курсовой работе	1,5	-	-	1,5
Консультация перед экзаменом	4	2	-	2
<b>Вид аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>219,95</b>	<b>53,1</b>	<b>62,15</b>	<b>104,7</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	73,95	10,1	22,15	41,7
Подготовка к практическим занятиям	51	18	15	18
Реферат	10	10	-	-
РГР	30	10	10	10
Подготовка курсовой работы	20	-	-	20
Другие виды самостоятельной работы (решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятий)	35	5	15	15
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>67,6</b>	<b>33,8</b>	<b>-</b>	<b>33,8</b>

**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
<b>4 семестр</b>			
1	Подбор персонала как функциональное направление	Место поиска и подбора кадров в общей системе управления персоналом. Зарубежный и отечественный опыт отбора и найма персонала. Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предло-	21,6

		жения. Планирование человеческих ресурсов. Стратегия поиска персонала.	
2	Стратегия отбора персонала в современных условиях	Привлечение персонала. Концепция отбора персонала. Пути комплектации персонала.	28,5
3	Анализ труда. Анализ рабочего места	Должностной анализ. Использование модели компетенций. Спецификация рабочего места. Разработка профилей должности.	20,5
4	Отбор персонала	Инструменты подбора и отбора персонала. Работа с рекомендациями. Собеседование при отборе персонала. Активные методы подбора. Тестирование при отборе. Групповые методы оценки. Принятие кадровых решений. Психологический контракт.	36,5
<b>5 семестр</b>			
5	Теоретические основы адаптации персонала	Развитие проблемы адаптации в рамках эволюционной теории. Адаптация как общий принцип взаимодействия индивида и среды. Адаптация и развитие. Онтогенетическая и филогенетическая адаптация. Проблема целесообразности процесса адаптации. Изменения и адаптация. Адаптация и дезадаптация. Понятие адаптации. Разнообразие определений понятия «адаптация»: стабильные и вариативные компоненты. Основные тенденции развития понятия «адаптация». Адаптация как процесс, состояние и свойство.	23,15
6	Адаптация персонала как процесс	Адаптация человека. Биологическая и социальная адаптация. Возможности и ограничения переноса закономерностей биологической адаптации на социальную. Понятие, цели, функции адаптации и обоснование ее необходимости. Формы адаптации. Принципы и методы адаптации новых сотрудников. Положение об адаптации персонала: порядок адаптации персонала организации. Принципы формирования системы трудовой адаптации персонала.	27
7	Управление системой адаптации персонала	Этапы управления адаптацией. Этап 1. Анализ текущей ситуации. Этап 2. Определение процедур адаптации. Этап 3. Внедрение адаптационных процедур. Этап 4. Анализ эффективности. Увольнение сотрудника в период адаптационного срока: оценка результатов, разбор ошибок (ошибки подбора, ошибки адаптации). Вторичная адаптация: адаптация к новой должности.	26
8	Оценка эффективности адаптации персонала в организации	Служба персонала как центр прибыли. Ключевые показатели эффективности адаптации. Оценка эффективности обучения нового сотрудника в период адаптации. Примеры адаптационных документов компании (аудит системы адаптации в компании, регламент прохождения испытательного срока, адаптационный лист нового сотрудника, программа адаптации супервайзера).	31
<b>6 семестр</b>			
9	Оценка персонала и ее компоненты	Место оценки в работе службы управления персоналом. Оценка труда. Цели оценки. Оценочные стандарты. Роль эксперта в объективности оценки. Предпосылки использования методов оценки. Анализ полезности процедур оценки.	31,7
10	Технология проведения процедуры оценки персонала	Методы исследования различных параметров организационной среды. Особенности процедуры оценки персонала компании. Определение оценочных критериев в системе оценки. Виды оценочных методик. Основные правила выбора оценочных методик. Организационные проблемы проведения процедур оценки	29
11	Традиционные методы оценки персонала	Качественные методы оценки. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки	29
12	Современные методы	Метод «ассесмент-центр», метод управления по целям,	29

	оценки персонала	оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI. Метод «360 градусов». Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные методы оценки. «Спорные» методы оценки	
13	Психологические методы оценки персонала	Цели и задачи психологических методов оценки персонала. Сущность и становление психологического тестирования. Виды психологических тестов. Тесты способностей. Когнитивные тесты. Проективные методы оценки.	29
14	Внедрение системы оценки персонала в практику современных организаций	Подготовка и реализация программы центра оценки персонала. Анализ кадровой ситуации на рынке труда в отрасли и в регионе. Анализ деятельности и требования к должностям (профессиям, специальностям). Проектирование и оценка рабочих мест. Модель профиля успешного руководителя и методы оценки управленческого состава. Процедура конкурсного отбора. Неинтерактивные методы сокращения кадрового состава. Подготовка отчета о результатах организационно-управленческой диагностики. Структура отчета. Формы презентации отчета.	29
	<i>Консультации текущие</i>		3,45
	<i>Консультация по курсовой работе</i>		1,5
	<i>Консультация перед экзаменом</i>		4
	<i>Зачет, экзамен</i>		0,5
	<i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>		67,6

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч
<b>4 семестр</b>				
1	Подбор персонала как функциональное направление	4	8	9,6
2	Стратегия отбора персонала в современных условиях	4	8	16,5
3	Анализ труда. Анализ рабочего места	4	8	8,5
4	Отбор персонала	6	12	18,5
<b>5 семестр</b>				
5	Теоретические основы адаптации персонала	3	6	14,15
6	Адаптация персонала как процесс	4	8	15
7	Управление системой адаптации персонала	4	8	14
8	Оценка эффективности адаптации персонала в организации	4	8	19
<b>6 семестр</b>				
9	Оценка персонала и ее компоненты	6	6	19,7
10	Технология проведения процедуры оценки персонала	6	6	17
11	Традиционные методы оценки персонала	6	6	17
12	Современные методы оценки персонала	6	6	17
13	Психологические методы оценки персонала	6	6	17
14	Внедрение системы оценки персонала в практику современных организаций	6	6	17
	<i>Консультации текущие</i>		3,45	
	<i>Консультация по курсовой работе</i>		1,5	
	<i>Консультация перед экзаменом</i>		4	
	<i>Зачет, экзамен</i>		0,5	
	<i>Подготовка к экзамену (контроль)</i>		67,6	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак.ч
-------	---------------------------------	-----------------------------	--------------------

<b>4 семестр</b>			
1	Подбор персонала как функциональное направление	Место поиска и подбора кадров в общей системе управления персоналом. Зарубежный и отечественный опыт отбора и найма персонала. Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения. Планирование человеческих ресурсов. Стратегия поиска персонала.	4
2	Стратегия отбора персонала в современных условиях	Привлечение персонала. Концепция отбора персонала. Пути комплектации персонала.	4
3	Анализ труда. Анализ рабочего места	Должностной анализ. Использование модели компетенций. Спецификация рабочего места. Разработка профилей должности.	4
4	Отбор персонала	Инструменты подбора и отбора персонала. Работа с рекомендациями. Собеседование при отборе персонала. Активные методы подбора. Тестирование при отборе. Групповые методы оценки. Принятие кадровых решений. Психологический контракт.	6
<b>5 семестр</b>			
5	Теоретические основы адаптации персонала	Развитие проблемы адаптации в рамках эволюционной теории. Адаптация как общий принцип взаимодействия индивида и среды. Адаптация и развитие. Онтогенетическая и филогенетическая адаптация. Проблема целесообразности процесса адаптации. Изменения и адаптация. Адаптация и дезадаптация. Понятие адаптации. Разнообразие определений понятия «адаптация»: стабильные и вариативные компоненты. Основные тенденции развития понятия «адаптация». Адаптация как процесс, состояние и свойство.	3
6	Адаптация персонала как процесс	Адаптация человека. Биологическая и социальная адаптация. Возможности и ограничения переноса закономерностей биологической адаптации на социальную. Понятие, цели, функции адаптации и обоснование ее необходимости. Формы адаптации. Принципы и методы адаптации новых сотрудников. Положение об адаптации персонала: порядок адаптации персонала организации. Принципы формирования системы трудовой адаптации персонала.	4
7	Управление системой адаптации персонала	Этапы управления адаптацией. Этап 1. Анализ текущей ситуации. Этап 2. Определение процедур адаптации. Этап 3. Внедрение адаптационных процедур. Этап 4. Анализ эффективности. Увольнение сотрудника в период адаптационного срока: оценка результатов, разбор ошибок (ошибки подбора, ошибки адаптации). Вторичная адаптация: адаптация к новой должности.	4
8	Оценка эффективности адаптации персонала в организации	Служба персонала как центр прибыли. Ключевые показатели эффективности адаптации. Оценка эффективности обучения нового сотрудника в период адаптации. Примеры адаптационных документов компании (аудит системы адаптации в компании, регламент прохождения испытательного срока, адаптационный лист нового сотрудника, программа адаптации супервайзера).	4
<b>6 семестр</b>			
9	Оценка персонала и ее компоненты	Место оценки в работе службы управления персоналом. Оценка труда. Цели оценки. Оценочные стандарты. Роль эксперта в объективности оценки. Предпосылки использования методов оценки. Анализ полезности процедур оценки.	6
10	Технология проведения процедуры оценки персонала	Методы исследования различных параметров организационной среды. Особенности процедуры оценки персонала компании. Определение оценочных критериев в системе оценки. Виды оценочных методик. Основные прави-	6

		ла выбора оценочных методик. Организационные проблемы проведения процедур оценки	
11	Традиционные методы оценки персонала	Качественные методы оценки. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки	6
12	Современные методы оценки персонала	Метод «ассесмент-центр», метод управления по целям, оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI. Метод «360 градусов». Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные методы оценки. «Спорные» методы оценки	6
13	Психологические методы оценки персонала	Цели и задачи психологических методов оценки персонала. Сущность и становление психологического тестирования. Виды психологических тестов. Тесты способностей. Когнитивные тесты. Проективные методы оценки.	6
14	Внедрение системы оценки персонала в практику современных организаций	Подготовка и реализация программы центра оценки персонала. Анализ кадровой ситуации на рынке труда в отрасли и в регионе. Анализ деятельности и требования к должностям (профессиям, специальностям). Проектирование и оценка рабочих мест. Модель профиля успешного руководителя и методы оценки управленческого состава. Процедура конкурсного отбора. Недирективные методы сокращения кадрового состава. Подготовка отчета о результатах организационно-управленческой диагностики. Структура отчета. Формы презентации отчета.	6

### 5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
<b>4 семестр</b>			
1	Подбор персонала как функциональное направление	Зарубежный и отечественный опыт отбора и найма персонала. Анализ актуального состояния потребности в персонале, баланс спроса и предложения.	8
2	Стратегия отбора персонала в современных условиях	Привлечение персонала. Концепция отбора персонала. Пути комплектации персонала.	8
3	Анализ труда. Анализ рабочего места	Должностной анализ. Использование модели компетенций. Разработка профилей должности.	8
4	Отбор персонала	Инструменты подбора и отбора персонала. Работа с рекомендациями. Собеседование при отборе персонала. Активные методы подбора. Тестирование при отборе. Групповые методы оценки.	12
<b>5 семестр</b>			
5	Теоретические основы адаптации персонала	Адаптация как общий принцип взаимодействия индивида и среды. Проблема целесообразности процесса адаптации. Разнообразие определений понятия «адаптация»: стабильные и вариативные компоненты. Основные тенденции развития понятия «адаптация».	6
6	Адаптация персонала как процесс	Понятие, цели, функции адаптации и обоснование ее необходимости. Принципы и методы адаптации новых сотрудников. Порядок адаптации персонала организации. Принципы формирования системы трудовой адаптации персонала.	8
7	Управление системой адаптации персонала	Обзор этапов управления адаптацией. Разработка программы мотивация наставников.	8
8	Оценка эффективности адаптации персонала в организации	Оценка эффективности обучения нового сотрудника в период адаптации. Обзор адаптационных документов компании. Аналитический обзор исследования методов подбора и адаптации персонала в российских бизнес-организациях.	8
<b>6 семестр</b>			
9	Оценка персонала и ее компоненты	Оценка труда и ее компоненты. Роль эксперта в объективности оценки. Предпосылки использования методов оценки. Анализ полезности процедур оценки.	6
10	Технология проведения про-	Методы исследования различных параметров организа-	6

	цедуры оценки персонала	ционной среды. Рассмотрение процедуры оценки персонала компании. Определение оценочных критериев в системе оценки. Основные правила выбора оценочных методик.	
11	Традиционные методы оценки персонала	Качественные методы оценки. Количественные методы оценки. Комбинированные методы оценки	6
12	Современные методы оценки персонала	Метод «ассесмент-центр», метод управления по целям, оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и KPI. Метод «360 градусов». Метод оценки по компетенциям. Автоматизированные методы оценки. «Спорные» методы оценки.	6
13	Психологические методы оценки персонала	Психологические методы оценки персонала. Психологическое тестирование. Тесты способностей. Когнитивные тесты. Проективные методы оценки.	6
14	Внедрение системы оценки персонала в практику современных организаций	Подготовка и реализация программы центра оценки персонала. Проектирование и оценка рабочих мест. Модель профиля успешного руководителя и методы оценки управленческого состава. Подготовка отчета о результатах организационно-управленческой диагностики.	6

### 5.2.3 Лабораторный практикум - не предусмотрен.

### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак. ч
<b>4 семестр</b>			
1	Подбор персонала как функциональное направление	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,6
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3
2	Стратегия отбора персонала в современных условиях	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,5
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Реферат	10
3	Анализ труда. Анализ рабочего места	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,5
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	2
4	Отбор персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,5
		Подготовка к практическим занятиям	6
		РПР	10
<b>5 семестр</b>			
5	Теоретические основы адаптации персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6,15
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	5
6	Адаптация персонала как процесс	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	5
7	Управление системой	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учеб-	5



	адаптации персонала	ным пособиям	
		Подготовка к практическим занятиям	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	5
8	Оценка эффективности адаптации персонала в организации	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	5
		Подготовка к практическим занятиям	4
		РПР	10
<b>6 семестр</b>			
9	Оценка персонала и ее компоненты	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	6,7
		Подготовка к практическим занятиям	3
		РПР	10
10	Технология проведения процедуры оценки персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Подготовка курсовой работы	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3
11	Традиционные методы оценки персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Подготовка курсовой работы	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3
12	Современные методы оценки персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Подготовка курсовой работы	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3
13	Психологические методы оценки персонала	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Подготовка курсовой работы	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3
14	Внедрение системы оценки персонала в практику современных организаций	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	7
		Подготовка к практическим занятиям	3
		Подготовка курсовой работы	4
		Другие виды самостоятельной работы (в т ч решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятия)	3

## **6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

### **6.1 Основная литература**

1.Толочек, В. А. Технологии профессионального отбора : учебное пособие для вузов (гриф УМО ВО) / В. А. Толочек. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 253 с. <https://urait.ru/bcode/516257>

2.Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебное пособие для вузов (гриф УМО ВО) / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев,

Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. <https://urait.ru/bcode/538333>

3. Лукаш, Ю. А. Подбор персонала фирмы, его контроль, оценка и профилактика негативных проявлений : учебное пособие / Ю. А. Лукаш. — Москва : ФЛИНТА, 2022. — 106 с. — ISBN 978-5-9765-5171-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/266372>.

## 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. Никишина, А. Л. Техника отбора и найма персонала : учебное пособие / А. Л. Никишина. — Тольятти : ТГУ, 2016. — 177 с. <https://e.lanbook.com/book/139753>

## 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	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
Образовательная платформа «Юрайт»	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
ЭБС «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
АИБС «МегаПро»	<a href="https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web">https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web</a>
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	<a href="http://minobrnauki.gov.ru">http://minobrnauki.gov.ru</a>
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	<a href="http://education.vsu.ru">http://education.vsu.ru</a>

## 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) <a href="https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html">https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html</a>
Альт Образование	Лицензия № ААА.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. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>

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. <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 <a href="https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license">https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license</a>
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): Проектор 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 13 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.		
		4	5	6
Общая трудоемкость дисциплины	<b>468</b>	<b>144</b>	<b>108</b>	<b>216</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>65,1</b>	22,6	18,4	24,1
Лекции	22	8	6	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-	-	-
Практические занятия	36	12	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	36	12	12	12
Консультации текущие	1,1	0,4	0,3	0,4
Консультация по курсовой работе	1,5	-	-	1,5
Консультация перед экзаменом	4	2	-	2
<b>Вид аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>0,5</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>335,3</b>	<b>87,6</b>	<b>89,6</b>	<b>158,1</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	194,3	40,6	52,6	101,1
Подготовка к практическим занятиям	36	12	12	12
Реферат	10	10	-	-
РПР	30	10	10	10
Подготовка курсовой работы	20	-	-	20
Другие виды самостоятельной работы (решение ситуационных задач, подготовка устных докладов по теме занятий)	45	15	15	15
<b>Подготовка к экзамену (контроль)</b>	<b>67,6</b>	<b>33,8</b>	-	<b>33,8</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**ПОДБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Наименование Компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале	ИД2 <sub>ПКв-1</sub> - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах
2	ПКв-3	Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала организации	ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала ИД2 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 <sub>ПКв-1</sub> - Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах	Знает: инструменты подбора, отбора и привлечения персонала
	Умеет: применять инструменты подбора, отбора и привлечения персонала в процессе оценки соответствия кандидатов требованиям вакантной должности
	Владеет: навыками подбора, отбора и привлечения персонала из внутренних и внешних источников
ИД1 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала	Знает: порядок организационного сопровождения персонала
	Умеет: обеспечивать порядок организационного сопровождения персонала
	Владеет: навыками обеспечения порядка организационного сопровождения персонала с учетом имеющихся ресурсов, средств и методов
ИД2 <sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации	Знает: виды оценочных методик
	Умеет: осуществлять выбор оценочных методик с использованием основных правил
	Владеет: навыками проведения оценки и/или аттестации персонала с помощью выбранных методик

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Подбор персонала как функциональное направление	ПКв-1 (ИД2 <sub>ПКв-1</sub> )  ПКв-3 (ИД1 <sub>ПКв-3</sub> , ИД2 <sub>ПКв-3</sub> )	Собеседование (вопросы к зачету)	1-120	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
2	Стратегия отбора персонала в современных условиях		Собеседование (вопросы к экзамену)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
3	Анализ труда. Анализ рабочего места		Тест		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
4	Отбор персонала				
5	Теоретические основы адаптации персонала		Собеседование (решение практических задач)		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
6	Адаптация персонала как процесс				
7	Управление системой адаптации персонала		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
8	Оценка эффективности адаптации персонала в организации				

9	Оценка персонала и ее компоненты		Реферат		Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
10	Технология проведения процедуры оценки персонала		Расчетно-практическая работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
11	Традиционные методы оценки персонала				
12	Современные методы оценки персонала		Курсовая работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
13	Психологические методы оценки персонала				
14	Внедрение системы оценки персонала в практику современных организаций				

### 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 (зачета, экзамена).

#### 3.1 Банк заданий

*ПКв-1 - Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале (ИД2<sub>ПКв-1</sub> – Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах)*

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых идей в организацию: <b>а) продвижение изнутри;</b> б) компенсационная политика; в) использование международных кадров; г) прием на работу профессионалов; д) расширение деловых связей.
2	Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть: <b>а) самопроявившиеся кандидаты;</b> б) безработные; в) неквалифицированные работники; г) «хай-по»; д) абитуриенты.
3	Краткая трудовая биография кандидата: а) профессиограмма; б) карьерограмма; <b>в) анкета сотрудника;</b> г) рекламное объявление
4	Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы <b>а) сокращает текучесть рабочей силы впоследствии;</b> б) приводит к увеличению текучести рабочей силы; в) позволяет работодателю отказаться от испытательного срока; г) позволяет работодателю платить минимальную заработную плату
5	К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся: а) психологические тесты; б) проверка знаний; в) проверка профессиональных навыков; <b>г) графические тесты.</b>

6	<p>Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:</p> <p>а) психологические тесты;  б) проверка знаний;  <b>в) проверка профессиональных навыков;</b>  г) графический тест.</p>
7	<p>Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:</p> <p><b>а) отбор кандидатов;</b>  б) найм работника;  в) подбор кандидатов;  г) заключение контракта.</p>
8	<p>Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:</p> <p>а) анализ анкетных данных;  <b>б) профессиональное испытание;</b>  в) экспертиза почерка;  г) рекомендации близких родственников кандидата.</p>
9	<p>Что представляет процесс набора персонала:</p> <p><b>а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;</b>  б) прием сотрудников на работу;  в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности;  г) профессиональное испытание.</p>
10	<p>Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с</p> <p>а) привычкой тех, кто работает;  <b>б) приемом по рекомендательным письмам;</b>  в) требованием со стороны самой работы;  г) недостаточной практикой набора.</p>
11	<p>К преимуществам внутренних источников найма относят:</p> <p><b>а) низкие затраты на адаптацию персонала;</b>  б) появление новых идей, использование новых технологий;  в) появление новых импульсов для развития;  г) все вместе.</p>
12	<p>К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят:</p> <p>а) низкие затраты на адаптацию персонала;  <b>б) появление новых импульсов для развития;</b>  в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников;  г) сохранение корпоративного духа в организации.</p>
13	<p>Что следует понимать под текучестью персонала:</p> <p>а) все виды увольнений из организации;  <b>б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;</b>  в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;  г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.</p>
14	<p>Executive search ("охота за головами") - это:</p> <p>а) переманивание конкретных сотрудников из других компаний;  б) подбор руководящих сотрудников;  <b>в) целенаправленный поиск высококвалифицированных специалистов (возможно, редкой специальности и/или топ-менеджеров) и соответствующим опытом работы;</b>  г) промышленный шпионаж.</p>
15	<p>Анализ образовательных свидетельств позволяет сделать некоторые заключения о кандидате. К таковым относятся:</p> <p>1 - общительность кандидата;  2- области интересов кандидатов;  3 - социокультурный уровень;  4 - лень, недостаточная сила воли;  5 - отсутствие интересов.</p> <p>а) 1, 2;  б) 2, 3, 4;  в) 4, 5;  <b>г) 2, 3.</b></p>
16	<p>В каком документе определяется продолжительность испытательного срока для принимаемого на работу сотрудника:</p> <p>а) в правилах внутреннего распорядка;  б) в положении о персонале;  в) в должностной инструкции работника;  <b>г) в трудовом договоре.</b></p>
17	<p>В организацию, где нет собственной HR-службы, требуется директор по маркетингу. Какой из методов его</p>



	поиска представляется наиболее эффективным? а) размещение объявлений о вакансии в Интернете; б) размещение объявлений о вакансии на кабельном телевидении; <b>в) обращение в рекрутинговое агентство;</b> г) обращение в государственную службу занятости.
18	В чем суть предпринимательско-рыночного подхода в работе с персоналом? а) использование методов маркетинга в управлении персоналом; <b>б) применение договорной формы найма на работу;</b> в) отбор персонала производится на основе тестирования, интервью и т.д.; г) преобладание административных методов управления.
19	Для проведения собеседования при приеме на работу сотруднику без специальной подготовки в этой области, можно порекомендовать: <b>а) заранее продумать полный список вопросов и порядок их предъявления;</b> б) подготовить только основные вопросы; в) продумать темы, которые необходимо затронуть на собеседовании с кандидатом; г) проводить беседу спонтанно
20	Для того чтобы найти подходящего кандидата на руководящую должность, целесообразно: <b>а) обратиться в хорошее агентство по подбору персонала;</b> б) в письменном виде определить необходимые качества кандидата; в) разместить яркое призывное объявление в самых людных местах; г) предложить вознаграждение за поиск подходящего кандидата.
21	Если в ходе собеседования выясняется, что кандидат явно не соответствует требованиям должности, то когда лучше сообщить ему «вы нам не подходите»? а) сразу же, как только становится ясным несоответствие кандидата предъявляемым требованиям; б) в конце собеседования; <b>в) сообщить по телефону после собеседования или письменно;</b> г) при повторном обращении кандидата
22	К какому действию должен прибегнуть менеджер по персоналу при появлении вакансии в ситуации временного увеличения объема работ? а) реорганизация работы; <b>б) использование работы сверх нормы;</b> в) набор нового персонала; г) введение свободного графика работы.
23	К помощи рекрутинговых агентств целесообразнее обращаться в случае, когда: а) необходимо провести подбор с наименьшими материальными затратами; <b>б) требуется кандидат на должность руководителя (топ-менеджера);</b> в) предложение рабочей силы значительно превышает спрос на нее; г) невозможно четко сформулировать требования к кандидату.
24	Какой из ниже перечисленных пунктов можно отнести к преимуществам внутреннего набора кандидатов? а) большое количество кандидатов; <b>б) сокращение сроков адаптации;</b> в) увеличение разнообразия рабочей силы; г) широкие возможности выбора.
25	Коэффициент, определяемый как отношение количества принятых на работу по должности к общему числу претендентов на эту должность, есть: а) коэффициент текучести; <b>б) коэффициент рекрута;</b> в) коэффициент отбора; г) коэффициент подбора.
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)	
26	Типология кадрового резерва по виду деятельности включает в себя ... А перспективный резерв Б резерв (дублиеры) В резерв на выдвижение <b>Г резерв развития</b> <b>Д резерв функционирования</b>
27	Существуют следующие модели карьеры (автор концепции А.Егоршин) – это: <b>1. «Лестница» — постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице);</b> <b>2. «Трамплин» — подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию;</b> <b>3. «Змея» — последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице;</b> <b>4. «Перепутье» — пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня;</b> <b>5. «Рулетка» — случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств.</b>
28	В сфере управления талантами выделяют аспекты: <b>А Подбор персонала.</b>

	<b>Б</b> Кадровое планирование. <b>В</b> Развитие лидерства. <b>Г</b> Управление эффективностью. <b>Д</b> управление финансами	
29	Источниками кадрового резерва являются: <b>А</b> рабочие <b>Б</b> технический персонал <b>В</b> главные и ведущие специалисты <b>Г</b> студенты старших курсов специализированных вузов <b>Д</b> руководящие работники аппарата управления	
30	Задачами управления карьерой является: <b>А</b> увязывать цели организации и отдельного работника <b>Б</b> возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов <b>В</b> повышать качество процесса планирования карьеры <b>Г</b> изучать карьерный потенциал работников	
31	Профессиональная переподготовка означает: <b>А</b> обучение занятых в производстве работников, имеющих практический опыт <b>Б</b> развитие знаний, умений, навыков и способов общения для дальнейшей профессиональной подготовки <b>В</b> получение знаний, умений, навыков и овладение способами новой профессии <b>Г</b> подготовка к выполнению качественно более высоких задач <b>Д</b> получение специфической профессиональной квалификации	
32	Стратегическое управление кадрами состоит из следующих стадий: <b>А</b> оценка и анализ <b>Б</b> составление планов <b>В</b> реализация <b>Г</b> выбор стратегии	
33	Характеристиками «ядра» персонала являются: <b>защищенность рабочего места от влияния рынка</b> <b>гарантия занятости на длительную перспективу</b> неудобные дни и часы работы <b>стоцентная оплата больничных листов и отпусков</b> негарантированное пенсионное обеспечение <b>гарантированное обучение и переквалификация за счет работодателя</b>	
34	Существуют следующие модели карьеры (автор концепции А.Егоршин) – это: <b>А) «Лестница»</b> — постепенный подъем по служебной иерархии (рост потенциала работника; занятие высоких должностей, а затем постепенное снижение по служебной лестнице) <b>Б) «Трамплин»</b> — подъем по служебной лестнице до высшей управленческой должности; пребывание в этой должности вплоть до ухода на пенсию <b>В) «Змея»</b> — последовательная и сравнительно быстрая смена разных функциональных должностей по горизонтали с вертикальным продвижением по служебной лестнице <b>Г) «Перепутье»</b> — пребывание в каждой должности ограниченный срок (до 5 лет) с последующей оценкой потенциала и принятием решения о повышении, сохранении или понижении должностного уровня <b>Д) «Рулетка»</b> — случайный выбор должности, обусловленный благоприятным стечением обстоятельств	
35	К этапам карьеры относятся: <b>А) начало карьеры, связанное с адаптацией к рабочим условиям, овладением необходимыми навыками и информацией, деловыми качествами</b> <b>Б) середина карьеры, связанная с упрочением профессионального положения: освоением должности, осознанием своих реальных возможностей</b> <b>В) конец карьеры (выход на пенсию), связанный со значительным изменением статуса, изменением привычного порядка и ритма жизни</b> <b>Г) подготовительный этап карьеры, связанный с усвоением необходимых знаний, навыков и умений.</b>	
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности		
36	Соотнесите задачи стратегического управления персоналом	
	1. Внутриорганизационная карьера означает	А что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно в стенах одной организации.
	2. Межорганизационная карьера означает	Б что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.
	3. Специализированная карьера –	В овладение различными сферами чел. Опыта, связанное с расширением инструментария и областей деятельности.
	4. Неспециализированная карьера –	Г специализация в рамках одной профессии и области деятельности, выбранной в начале профессионального пути.
1-а, 2-б, 3-г, 4-в		

37	<p><b>Сопоставьте тип стратегии с характерными чертами стратегии персонала</b></p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="295 179 550 212">Тип стратегии</td> <td data-bbox="550 179 1508 212">Характерные черты стратегии управления персоналом</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 212 550 324">1 Стратегия предпринимательства</td> <td data-bbox="550 212 1508 324">А ) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 324 550 515">2 Стратегия динамического роста</td> <td data-bbox="550 324 1508 515">Б ) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 515 550 627">3 Стратегия максимизации прибыли</td> <td data-bbox="550 515 1508 627">В ) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 627 550 772">4 Стратегия выживания</td> <td data-bbox="550 627 1508 772">Г ) Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует найм</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 772 550 963">5 Стратегия ликвидации</td> <td data-bbox="550 772 1508 963">Д ) Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты</td> </tr> </table> <p><b>1-а, 2-б, 3-в, 4-д, 5-г.</b></p>	Тип стратегии	Характерные черты стратегии управления персоналом	1 Стратегия предпринимательства	А ) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности	2 Стратегия динамического роста	Б ) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.	3 Стратегия максимизации прибыли	В ) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции	4 Стратегия выживания	Г ) Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует найм	5 Стратегия ликвидации	Д ) Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты
Тип стратегии	Характерные черты стратегии управления персоналом												
1 Стратегия предпринимательства	А ) В подборе и назначении руководителей имеет место ориентация на специалистов с творческим складом, воображением, способных действовать гибко, готовых к восприятию нового и вместе с тем обладающих достаточной мерой ответственности												
2 Стратегия динамического роста	Б ) В подборе руководителей делается упор на опытных, волевых и достаточно жестких людей, способных потребовать и проконтролировать работу подчиненных. Используются достаточно стандартные методы оплаты и стимулирования труда. Преобладает потребность в узких специалистах и дисциплинированных исполнителях. В управлении персоналом относительно высок удельный вес работ с информацией стандартного характера по учету, статистике, ведению личных дел и т.п.												
3 Стратегия максимизации прибыли	В ) Стремление использовать дешевую рабочую силу. Применяются стандартизированные процедуры найма. Жесткая политика в области оплаты труда. Меры стимулирования труда направлены на увеличение выработки продукции												
4 Стратегия выживания	Г ) Наем персонала прекращен. Имеет место существенное сокращение штатов. В основном усилия тратятся на высвобождение персонала, оформление пособий и содействие в трудоустройстве увольняемых работников. Главное - сохранить опытные, преданные кадры, с которыми можно попытаться начать новое дело. Система вознаграждений не стимулирует найм												
5 Стратегия ликвидации	Д ) Наем персонала максимально снижен. Происходит сокращение штатов и расходов на социальные нужды. Пересматриваются основные положения кадровой политики. Вносятся изменения в систему управления персоналом. Сокращаются программы обучения и развития персонала. Изучаются возможности и осуществляется замена ряда линейных руководителей и специалистов. Ведется поиск специалистов, способных предложить перспективные проекты												
38	<p>Соотнесите фазы развития управления персоналом с уровнем</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="295 1064 901 1131">А Работа с персоналом как задача функциональных отделов</td> <td data-bbox="901 1064 1508 1131">1 Фаза институционализации управления</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 1131 901 1187">Б Работа с персоналом как административная задача</td> <td data-bbox="901 1131 1508 1187">2 Фаза бюрократического управления</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 1187 901 1243">В Управление персоналом, ориентированное на перспективу и интеграцию.</td> <td data-bbox="901 1187 1508 1243">3 Фаза импровизации в управлении персоналом</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 1243 901 1299">Г Работа с персоналом как "задача ремонта, выполняемая линейными руководителями".</td> <td data-bbox="901 1243 1508 1299">4 Фаза целого (системного) предпринимательства</td> </tr> </table> <p><b>А-1, б-2, в-4, г-3</b></p>	А Работа с персоналом как задача функциональных отделов	1 Фаза институционализации управления	Б Работа с персоналом как административная задача	2 Фаза бюрократического управления	В Управление персоналом, ориентированное на перспективу и интеграцию.	3 Фаза импровизации в управлении персоналом	Г Работа с персоналом как "задача ремонта, выполняемая линейными руководителями".	4 Фаза целого (системного) предпринимательства				
А Работа с персоналом как задача функциональных отделов	1 Фаза институционализации управления												
Б Работа с персоналом как административная задача	2 Фаза бюрократического управления												
В Управление персоналом, ориентированное на перспективу и интеграцию.	3 Фаза импровизации в управлении персоналом												
Г Работа с персоналом как "задача ремонта, выполняемая линейными руководителями".	4 Фаза целого (системного) предпринимательства												
39	<p>Сопоставьте понятия и определения понятий</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="295 1411 710 1601">1) Профессиональная карьера</td> <td data-bbox="710 1411 1508 1601">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.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 1601 710 1825">2) Административная или менеджерская карьера</td> <td data-bbox="710 1601 1508 1825">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.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="295 1825 710 2049">3) Предпринимательская карьера</td> <td data-bbox="710 1825 1508 2049">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).</td> </tr> </table>	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).						
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.
<b>Ответ: 1-б, 2-а, 3 – г, 4-в</b>		
40	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 более 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.	
2) Карьера «лестница»	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.	
3) Карьера «змея»	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.	
4) Карьера «перепутье»	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.	
<b>Ответ: 1-в, 2-а, 3 – г, 4-б</b>		
41	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	
<b>Ответ: в, а, б</b>		
42	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	

	<p>А) зачисление на работу</p> <p><b>Ответ: в, б, г, а</b></p>
<p>Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы</p>	
43	<p>Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников, если запланировано увеличить выпуск продукции на 25%, внедрить комплекс мероприятий, позволяющих увеличить производительность труда на 12%. Численность работников предприятия в базовом году составляла 1250 чел.</p> <p><b>Решение:</b>  <math>i_{пт} = i_{ч} / i_{ч} \cdot i_{п} = 1,25 / 1,12 = 1,12</math>  <math>(i = 1 + \% / 100)</math>  <math>Ч_{пл} = 1,12 \times 1250 = 1400</math>  <math>ДЧ = 1400 - 1250 = 150</math> чел.  <b>Ответ:</b> дополнительно необходимо принять 150 чел.</p>
44	<p>Рассчитать потребность во внешнем наборе, если можно перевести из других структурных подразделений 10 чел. Планируется увеличить объем выпуска продукции на 20% при неизменном уровне производительности труда. Численность базового периода – 360 чел.</p> <p><b>Решение:</b>  Если производительность труда не увеличивается, то прирост численности будет пропорционален приросту объема выпуска, т.е. 20%.  <math>ДЧ = 360 \times 0,2 = 72</math> чел.  <math>72 - 10 = 62</math> чел – потребность во внешнем наборе  <b>Ответ:</b> 62 чел.</p>
45	<p>В компании «Альфа» штатная численность сотрудников — 270 человек, фактически работает только 247 из них. HR необходимо посчитать укомплектованность кадрами.</p> <p><b>Решение:</b>  <math>Q_s = Шч / Срч \times 100 \%</math>,  где: Шч — штатная численность сотрудников;  Срч — средняя численность на предприятии (фактически работают).  <math>Q_s = 270 / 247 \times 100\% = 1,093\%</math>.</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>
46	<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><b>Решение:</b>  Для расчета нормативной численности HR использовал формулу: <math>H = V / (Фрв \times Впл \times Квн)</math>,  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: <math>66\ 699 \text{ руб.} / 60\ 305 \text{ руб.} = 1,11</math>.  <math>H = 1\ 264\ 710\ 000 \text{ руб.} / (1803 \text{ ч} \times 66\ 699 \text{ руб.} \times 1,11) = 9</math> человек.  Из расчетных данных следует, что штат отдела необоснованно велик и его необходимо сократить.</p>
47	<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.</p> <p>Вопрос: Обязан ли работодатель предоставить ему дополнительный отпуск с сохранением среднего заработка для прохождения промежуточной аттестации?</p> <p><b>Ответ:</b>  Да обязан, если работник направлен на обучение работодателем в соответствии с соглашением об обучении, заключенным между работником и работодателем в письменной форме.</p>
<p>Кейс-задания (Ситуационные задания)</p>	
48	<p>Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен.</p> <p>Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на</p>

	<p>рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.</p> <p>С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переqualificироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.</p> <p>Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.</p> <p>Вопросы и задания:          Дайте свою оценку ситуации.          Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?          Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?</p> <p>Ответ:          Менеджер по подбору должен быть максимально честен с теми соискателями, которые не имеют опыта работы в наркологических центрах. Если для них будет важнее размер оплаты, значит, это их личный выбор. Ситуация не требует поступиться собственными этическими убеждениями, скорее, менеджеру по подбору нужно вести переговоры максимально тактично, уважая позицию других людей, будь то заказчики, кандидаты или общество.</p>
49	<p><b>Задание</b></p> <p>Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.</p> <p>У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хорошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».</p> <p>Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.</p> <p>Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.</p> <p>Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.</p> <p>2. Из каких блоков будет состоять ваша программа по работе с кадровым резервом?</p> <p><b>Ответ:</b>          Работа с кадровым резервом направлена на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.</p> <p>Она включает: составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров; предварительный набор кандидатов в резерв; получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов; формирование состава резерва кадров. Основные критерии при отборе кандидатов в резерв: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст. Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители нижнего уровня управления; дипломированные специалисты.</p> <p>Решение о включении работников в группы резерва принимаются на специальной комиссии и утверждаются приказом по организации. Для каждого работника (стажера) утверждаются руководители стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки.</p>
50	<p><b>Задание</b></p> <p>Вы работаете в крупной, динамично развивающейся компании менеджером по персоналу. Компания существует более двух лет. В связи с динамикой своего развития компания постоянно ставит перед сотрудниками все новые и более сложные профессиональные задачи, что позволяет им в короткие сроки существенно повысить свой профессиональный уровень.</p> <p>У сотрудников есть возможность и карьерного развития. Бизнес компании специфичен, нужны люди, хо-</p>

	<p>рошо знающие его. Руководство компании предпочитает выдвигать на менеджерские позиции уже работающих сотрудников, нежели брать на эти позиции людей «со стороны».</p> <p>Несколько месяцев назад в компании уже произошло несколько перемещений: руководителями отделов были назначены квалифицированные в своей предметной области сотрудники, которые хорошо себя зарекомендовали за время работы в компании. После их перехода появился целый ряд проблем: стали нарушаться сроки по текущим задачам отдела, существенно снизились показатели работы, произошло несколько конфликтов с партнерами, сотрудники отделов стали допоздна засиживаться на работе, несколько даже подумывают об увольнении.</p> <p>Проанализировав ситуацию, вы поняли, что переведенные на менеджерские позиции сотрудники все еще думают и действуют как специалисты, и что у них недостаточно навыков, чтобы эффективно справляться с поставленными задачами на новом качественном уровне. Они могут обучиться всему в процессе работы, и со временем у них выработаются необходимые навыки, но на ваш взгляд целесообразно отправить их на тренинги, чтобы подтянуть менеджерские навыки на необходимый уровень.</p> <p>Вы также считаете, что необходимо разработать систему работы с кадровым резервом, так как это первый, но не последний случай перевода сотрудников с повышением в должности. У вас есть список людей, которых в скором будущем ожидает подобный переход, и работу с ними нужно начинать уже сейчас, чтобы они не столкнулись с теми же проблемами, которые возникли в результате состоявшегося перевода.</p> <p>1. Как вы определите, какие навыки необходимо развивать?</p> <p>Ответ:</p> <p>Человек, занявший руководящую должность, сталкивается с тем, что ему необходимо перестроить отношения с коллегами – если раньше они были на равных, то теперь у него более высокий статус, он ими управляет. Также ему нужно изменить свою деятельность – раньше перед ним ставились цели, которые необходимо достичь, а теперь он сам ставит цели перед другими людьми и контролирует их достижение, планирует деятельность других, так, чтобы это было согласованно и способствовало достижению общей цели.</p> <p>В связи с этим увеличивается значение коммуникативных и лидерских умений и навыков, организаторских способностей: умение планировать, определять потребности сотрудника, управлять системой вознаграждений, применять тот или иной вид вознаграждения, оценивать деятельность персонала, давать мотивирующую обратную связь, умение убеждать подчиненных в своих силах, умение быстро анализировать информацию, оперативно принимать решения, способность четко контролировать результаты деятельности.</p> <p>Если в работе вновь назначенного руководителя возникают сбои, нужно проанализировать ситуацию и определить, какой навык или личностное свойство необходимо развивать. Для этого можно использовать интервью, анкетный опрос, наблюдение, тестирование. Необходимо узнать, что для него является более сложным, какие ситуации, какие виды деятельности. Выяснить, как он строит свою деятельность – как планирует работу отдела и свою собственную, как доносит информацию до подчиненных, какие виды контроля и обратной связи использует.</p> <p>Соответственно, когда выявлен «западающий» навык, то разрабатывать пути его развития – тренинги, занятия с психологом для снятия напряжения, повышения самооценки и уверенности в себе, кураторство и т.д.</p>
--	--

*ПКв-3 - Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала организации (ИД1<sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала, ИД2<sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации)*

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
51	Аттестация – это форма оценки человека, которую: <b>а) может дать только другой человек, группа людей;</b> б) можно провести с помощью измерительных приборов; в) можно провести как с помощью измерительных приборов, так и с помощью людей; г) работник проводит самостоятельно; д) может проводить только непосредственный руководитель работника.
52	Аттестация персонала - это: а) анализ затрат, связанных с наймом персонала; б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала; <b>в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;</b> г) установление функциональной роли работника.
53	В чем заключается основной недостаток аттестации? <b>а) субъективизм;</b> б) высокая требовательность к аттестуемым; в) высокая требовательность к организаторам;

	г) высокая стоимость.
54	К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности? а) <b>профессиональная компетентность</b> ; б) организаторские способности; в) личные качества; г) коммуникативные способности
55	К явной функции аттестации относится: а) <b>установление факта пригодности человека к определенной социальной роли</b> ; б) углубление знакомства с подчиненными; в) разрушение круговой поруки; г) мотивация и стимулирование труда; д) поиск оснований для увольнения конкретных работников.
56	Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях? а) рассказать и продать; б) <b>рассказать и выслушать</b> ; в) решение проблемы; г) «дерево решений».
57	Какой из ниже перечисленных вопросов является центральным в западном варианте аттестации (performance appraisal)? а) конкретные соглашения между менеджером и работником об улучшении деятельности; б) <b>проведение оценочного интервью</b> ; в) умение менеджера вести переговоры; г) понижение в должности.
58	Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала? а) знания; б) качество выполнения работы; в) способности к руководству; г) <b>возраст работника</b> .
59	Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала? а) единообразие методов оценки; б) однозначность зависимости между оценкой и деятельностью; в) <b>различие представлений об эффективности оценки</b> ; г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии.
60	Когда надо проводить аттестацию персонала: 1 - когда персонал надо сократить; 2 - когда персонал надо оценить; 3 - когда персонал надо испугать, тогда люди станут лучше работать; 4 - когда надо переходить на новую систему оплаты труда; 5 - когда надо поменять структуру компании. а) 1, 2, 3, 4; б) 2, 3, 4, 5; в) 1, 3, 4, 5; г) <b>1, 2, 4, 5</b> .
61	<b>Конечной целью традиционной аттестации (формальный классический государственный вариант) является:</b> а) <b>письменное официальное решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли</b> ; б) выработка мер по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении; в) неофициальные рекомендации по улучшению качества работы сотрудника в его рабочем окружении, развитию его способностей и навыков в связи с требованиями компании; г) сокращение как можно большего количества работников.
62	Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется: а) анкетный опрос; б) интервью; в) шкалирование; г) <b>самооценка</b> .
63	Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется: а) анкетный опрос; б) критический инцидент; в) <b>интервью</b> ; г) ранжирование; д) шкалирование.
64	Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:



	<p><b>а) критический инцидент;</b>  б) интервью;  в) упорядочение рангов;  г) самооценка.</p>
65	<p>Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...  <b>а) попарного сравнения;</b>  б) принудительного распределения;  в) альтернативных характеристик;  г) упорядочения рангов.</p>
66	<p>Процесс традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант) не предполагают выполнение следующих обязательных мероприятий:  <b>а) разработка методики аттестации и привязка к конкретным условиям организации;</b>  б) формирование аттестационной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;  в) определение места и времени проведения аттестации;  г) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива.</p>
67	<p>Чем отличается оценка деятельности в форме западного варианта аттестации (performance appraisal) от традиционной аттестации персонала (формальный классический государственный вариант)?  а) оценка деятельности накладывает ответственность за результаты деятельности на работника и менеджеров в отличие от аттестации;  <b>б) оценка деятельности всегда закрепляется официальным документом, решением о заработной плате, продвижении, в отличие от аттестации;</b>  в) ничем не отличается;  г) аттестацию проводят коллеги работника, а оценку специальная комиссия.</p>
68	<p>Что понимается под традиционной системой аттестации работника (формальный классический государственный вариант)?  а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;  <b>б) процесс комплексной оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с положением о порядке проведения аттестации работников;</b>  в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами;  г) процесс регулярного наблюдения за работой непосредственного руководителя.</p>
69	<p>Явной функцией аттестации является:  а) придание большего веса принятым ранее кадровым решениям;  б) углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями;  в) эмоциональная разрядка недовольства деятельностью подчиненных;  <b>г) установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли.</b></p>
70	<p>Важными инструментами формирования профессионального, компетентного и работоспособного коллектива, позволяющими оценить деловые качества и уровень знаний сотрудников организации являются:  а) собеседование и деловая оценка персонала  <b>б) аттестация и деловая оценка персонала</b>  в) опрос и тестирование  г) интервью и деловые игры</p>
71	<p>Одним из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории является:  а) деловая оценка персонала  <b>б) аттестация персонала</b>  в) повышение квалификации  г) тестирование</p>
72	<p>Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?  а) знания  б) качество выполнения работы  в) способности к руководству  <b>г) возраст работника</b></p>
73	<p>Какой вид аттестации необходим для получения актуального заключения относительно дальнейшего назначения вновь поступившего сотрудника по итогам анализа его первоначальной деятельности:  <b>а) аттестация по истечении испытательного срока</b>  б) аттестации при продвижении по службе  в) аттестация при переводе в другое структурное подразделение  г) очередная аттестация</p>
74	<p>Какой вид аттестации необходим для определения профессиональных перспектив, знаний, умений и навыков для назначения работника на новую должность с учетом предъявляемых требований:  а) аттестация по истечении испытательного срока  <b>б) аттестации при продвижении по службе</b>  в) аттестация при переводе в другое структурное подразделение</p>

	г) периодическая аттестация								
75	По правилам аттестации персонала не надлежит проверять: а) гражданских госслужащих и муниципальных служащих б) работников железнодорожной сферы в) представителей библиотечного дела <b>г) персонал, работающий по совместительству и срочным договорам (в оговоренных случаях)</b>								
Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)									
76	Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько: <b>А) инструктаж</b> Б) ротация <b>В) деловые игры</b> Г) самообучение <b>Д) видеотренинг</b>								
77	Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько: <b>А) ученичество и наставничество</b> Б) лекция <b>В) разбор конкретных ситуаций</b> <b>Г) «сидя рядом с Нелли»</b>								
78	Для сотрудников предприятия в процессе аттестации возникают следующие механизмы мотивации: <b>А) создается постоянный стимул совершенствования собственных профессиональных навыков</b> <b>Б) страх быть наказанным в виде снижения оклада, понижения в должности или перевода на другое место работы, увольнения</b> <b>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.</b> Г) желание высказать свое мнение относительно характера и качества менеджмента								
79	Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе): <b>А) деловые игры</b> Б) ротация В) лекция <b>Г) разбор конкретных ситуаций</b>								
80	Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько): <b>А) обучение по договору учебным центром</b> Б) ротацию менеджеров <b>В) делегирование полномочий подчиненному</b>								
Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности									
71	Соотнесите этапы проведения аттестации персонала: <table border="1" data-bbox="308 1357 1514 1588"> <tr> <td>1. Подготовительный</td> <td>а) исследование эффективности деятельности каждого сотрудника, составление анкет, внесение полученной информации в электронные базы данных работников</td> </tr> <tr> <td>2. Основной</td> <td>б) кадровые перестановки, сокращение</td> </tr> <tr> <td>3. Заключительный</td> <td>в) утверждается нормативная база, регламентирующая проведение проверки, назначается аттестационная комиссия</td> </tr> </table> <p>Ответ: 1-в; 2-а; 3-б.</p>	1. Подготовительный	а) исследование эффективности деятельности каждого сотрудника, составление анкет, внесение полученной информации в электронные базы данных работников	2. Основной	б) кадровые перестановки, сокращение	3. Заключительный	в) утверждается нормативная база, регламентирующая проведение проверки, назначается аттестационная комиссия		
1. Подготовительный	а) исследование эффективности деятельности каждого сотрудника, составление анкет, внесение полученной информации в электронные базы данных работников								
2. Основной	б) кадровые перестановки, сокращение								
3. Заключительный	в) утверждается нормативная база, регламентирующая проведение проверки, назначается аттестационная комиссия								
72	Соотнесите основные цели аттестации персонала: <table border="1" data-bbox="308 1700 1514 1930"> <tr> <td>1. Главная</td> <td>а) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины</td> </tr> <tr> <td>2. Дополнительная</td> <td>б) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий</td> </tr> <tr> <td>3. Общая</td> <td>в) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности</td> </tr> <tr> <td>4. Специфическая</td> <td>г) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника</td> </tr> </table> <p>Ответ: 1-в; 2-г; 3-а; 4-б.</p>	1. Главная	а) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины	2. Дополнительная	б) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий	3. Общая	в) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности	4. Специфическая	г) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника
1. Главная	а) усиление уровня ответственности и трудовой дисциплины								
2. Дополнительная	б) составление списка подлежащих сокращению и упразднению сотрудников и вакансий								
3. Общая	в) выявление соответствия специалиста занимаемой им должности								
4. Специфическая	г) выявление направлений дальнейшего профессионального роста сотрудника								
73	Расположите в правильном порядке этапы деловой оценки кандидатов на вакантную должность: а) сбор информации о кандидате б) собеседование								

	<p>в) анализ анкетных данных г) проверочные экзамены</p> <p>Ответ: в, а, г, б</p>				
74	<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 через расширение компетенций, углубление навыков. Квалификационная категория присваивается либо по итогам плановой аттестации, либо при достижении высоких производственных показателей или эффективном наставничестве.</td> </tr> </table> <p>Ответ: 1-б, 2-а</p>	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.
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.				
75	<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					
76	<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 замещения рабочей силы.</p> <p><b>Решение:</b> Коэффициент замещения рабочей силы (Кз): <math>K_z = K_p / K_v</math>, где Кп – численность принятых сотрудников; Кв – численность уволенных сотрудников (выбывших). <math>K_z = 220 / 250 = 0,88</math>;</p> <p>Кз &lt; 1 свидетельствует о сокращении рабочих мест.</p>				
77	<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><b>Решение:</b> Коэффициент постоянства состава кадров (Кпс): <math>K_{пс} = T_{пр} / T_{сп.к}</math>, где Тпр — число работников, проработавших весь отчетный период, Тсп.к — списочная численность на конец года.</p> <p><math>T_{пр} = T_{сп.н} - K_v</math>, где Тсп.н – списочный состав предприятия на начало года, Кв – численность уволенных сотрудников (выбывших). <math>T_{пр} = 940 - 250 = 690</math> (чел.);</p> <p><math>T_{сп.к} = T_{сп.н} + K_p - K_v</math>, где Кп – численность принятых сотрудников. <math>T_{сп.к} = 940 + 220 - 250 = 910</math> (чел.);</p> <p><math>K_{пс} = 690 / 910 = 0,76</math>.</p>				
78	<p>Определить норматив численности служащих, используя формулу НИИ труда: <math>N_ч = 13,1 + 0,028 * R_{пп} + 0,00066 * F_a</math>, если на данном предприятии численность промышленного производственного персонала <math>R_{пп} = 5650</math> чел., а стоимость активной части основных производственных фондов – <math>F_a = 56</math> млн. руб.</p> <p><b>Решение:</b></p>				

	<p>Определяем норматив численности служащих, используя формулу НИИ труда:  <math>N_{ч} = 13,1 + 0,028 * 5650 + 0,00066 * 56 = 171</math> чел.          Таким образом, норматив численности служащих составляет 171 чел.</p>
79	<p>Определить среднюю продолжительность рабочего дня при следующих условиях: из 800 человек рабочих в плановом году 600 имеют продолжительность рабочего дня 8,2 часа, 120 – 7,2 часа, 80 – 6,2 часа. При определении средней продолжительности рабочего дня следует учесть сокращенный день перед праздничными выходными днями, число которых в рассматриваемом году составит 8.</p> <p><b>Решение:</b>          Примем количество рабочих дней в году – 247 дней.          Рассчитаем общий фонд рабочего времени всех рабочих:  <math>600 * 8,2 * 247 + 120 * 7,2 * 247 + 80 * 6,2 * 247 + 8 * 800 = 1\,215\,240 + 213\,408 + 122\,512 + 6400 = 1\,557\,560</math> часов.          Тогда средняя продолжительность рабочего дня составляет <math>1557560 / 800 / 247 = 7,88</math> час.</p>
80	<p>Начислить заработную плату рабочему по повременной-премиальной системе с учетом следующей информации: готовая тарифная ставка 100 млн.р., режим работы с 20 вечера до 8 утра дополнительная плата за полное время -20%, процент премиальных выплат – 50% (округлить до целых знаков), продолжительность работ - 12 часов, в том числе -4 часа дневное время (с 20 до 22 и с 6 до 8) и 8 часовое ночное время (с 22 до 6)</p> <p><b>Решение:</b>          Заработная плата по тарифу  <math>100 * 4 + 100 * ((100 + 20) / 100) * 8 = 1360</math>          Повременная – премиальная заработная плата  <math>1360 * ((100 + 50) / 100) = 2040</math> р</p>
81	<p>Определить эффективность использования персонала производительности труда в натуральных и стоимостных единицах: выпуск продукции составляет 10000 единиц, стоимость выпускаемой продукции 560 млн.р., средняя списочная численность персонала 600 человек</p> <p><b>Решение:</b>          Производительность труда          В натуральных единицах (до десятых)  <math>10000 / 600 = 16,7</math> ед.чел          В стоимостных единицах  <math>560 / 600 = 0,93</math></p>
82	<p>Плановая численность работающих – 1000 человек, в том числе основных рабочих – 500, вспомогательных – 280 человек. Объем валовой продукции по плану – 20 млн р., фактическая выработка на одного работающего составила – 21568 р.</p> <p>Определите выполнение плана по производительности труда и резервы роста производительности труда.</p> <p><b>Решение:</b>          Плановая выработка на одного работающего должна составить:  <math>20\,000\,000 / 1000 = 20\,000</math> руб.          Фактическая выработка, % к плану:  <math>(21\,568 / 20\,000) * 100 = 107,8\%</math>          Ответ резерв роста производительности труда составит – 7,8 %</p>
83	<p>Нормативная трудоемкость производственных работ – 270 тыс. нормо-часов; коэффициент выполнения норм – 1715; среднее число часов работы одного работника в год – 1664. Определите плановую трудоемкость производственных работ; необходимую численность рабочих.</p> <p><b>Решение:</b>          Плановая трудоемкость производственных работ:  <math>1) T_{план.емк} = T_{норм.емк} / K_{нв} = 270 * 1715 / 2 = 231525</math> человеко-часов.          Численность рабочих : <math>231525 / 1664 = 140</math> человек.</p>
84	<p>Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.</p> <p><b>Ответ:</b>          Ваша фирма является перспективной на рынке, я хочу и могу работать в вашей фирме, помогать ей добиваться поставленных задач, ведь от их выполнения зависит и моя карьера.</p>
85	<p>Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?</p> <p><b>Ответ:</b>          В данном случае, я постараюсь выяснить конкретные причины недовольства сотрудников. Может быть, проведу беседу с каждым на элемент понимания, почему именно таким образом, оценена эффективность моей работы как руководителя. А затем на основе полученных результатов попробую изменить ситуацию</p>

	исправив ошибки, которые я допускаю в работе. В любом случае, буду работать над собой.
	Кейс-задания (Ситуационные задания)
86	<p style="text-align: center;">«Первичная адаптация»</p> <p>Кэрл – 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 Кэрл 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 Кэрл. 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 Кэрл не станет менять работу и будет стараться работать как можно лучше, несмотря на недостаточно высокую зарплату.</p> <p><b>Вопросы и задания:</b> Изучить предложенную ситуацию. Определить конкретные проблемы, с которыми сталкиваются люди на новом месте работы. Сделать рекомендации для менеджера по управлению персоналом.</p> <p><b>Ответ:</b> 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>
87	<p>Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для консалтинговой компании</p> <p><b>Характеристика организации:</b> Профиль деятельности: консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа. Численность персонала: 50 человек. Срок работы на рынке: 10 лет.</p> <p><b>Общая ситуация.</b> 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 приходить 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><b>Вопрос.</b> Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.</p> <p><b>Ответ:</b> Отметим следующие инструменты адаптации для данной компании: 1. Разработка презентации по адаптации новых сотрудников, включающей общие сведения о компании, ее работниках, 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</p>

	<p>течение адаптационного периода.</p> <p>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.</p> <p>7. Разработка и регулярное проведение адаптационного тренинга для новых сотрудников.</p>
88	<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, повышение 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:</p> <p>Оцените предложение менеджера по каждому пункту. Как может поступить соискатель?</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>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».</p> <p>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>
89	<p><b>Ситуация:</b> Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.</p> <p><b>Ответ:</b> При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно, но тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избегания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.</p>
90	<p>Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что вы находитесь в роли руководителя.</p> <p><b>Ситуация:</b> Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «А вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.</p> <p><b>Ответ:</b> Проясните для себя, какие мотивы есть у вас для того, чтобы играть в эту игру, оцените для себя распекаемого сотрудника. Если ваша оценка положительна, то, выражая свое недовольство его поведением, вы прежде всего должны подчеркнуть его значимость, а затем критиковать: «Господин А, я ценю вас как ответственного и надежного работника, но вынужден констатировать, что на этой неделе вы трижды опоздали на работу. Мне хотелось бы, чтобы в будущем наша совместная работа была более приятной. Что вы собираетесь в дальнейшем предпринять, чтобы исключить опоздания?» Таким образом стимулируется состояние «специалист Я» у вас на вашего подчиненного.</p>

### 3.2 Курсовая работа

*ПКв-3 - Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала организации (ИД1<sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов,*

*определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала, ИД2<sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации)*

Номер вопроса (задачи, задания)	Примерная тематика курсовых работ
91	1 Роль оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами. 2 Взаимосвязь оценки персонала с оплатой труда. 3 Процедура проведения аттестации. 4 Построение модели компетенций. 5 Современные технологии поиска и подбора персонала. 6 Тестовые методики оценки персонала. 7 Экспресс-оценка при найме персонала. 8 Оценка персонала как средство контроля персонала. 9 Роль оценки персонала в формировании кадрового резерва организации. 10 Структурированное интервью как средство деловой оценки персонала. 11 Применение методики Ассесмент-центра при проведении деловой оценки персонала. 12 Метод «оценка 360°» в проведении деловой оценки персонала. 13 Применение методики Ключевых показателей эффективности в деловой оценке персонала. 14 Метод стандартных оценок при проведении аттестации персонала.

### 3.3 Вопросы для зачета, экзамена

*ПКв-1 - Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале (ИД2<sub>ПКв-1</sub> – Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах)*

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса
91	<p>Основные виды и стадии кадрового планирования.</p> <p>Кадровое планирование – это целенаправленная деятельность организации, имеющая цель представления рабочих мест в нужный момент времени в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников к предъявляемым требованиям.</p> <p>Стадии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устанавливаются главные задачи исходя из целей организации. Они состоят в том, чтобы обеспечить необходимую количественную и качественную трудовую деятельность на каждом рабочем месте и в нужное время.</li> <li>2. Вырабатывается кадровая стратегия организации, чтобы создавать предпосылки продвижения работников. Установить необходимые условия труда с учетом его научной организации и обеспечить реализацию индивидуальных возможностей каждого работника.</li> <li>3. Определяются конкретные цели каждого сотрудника и уточняются принципы руководства внутри организации.</li> </ol> <p>Виды кадрового планирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегическое; • тактическое; • оперативное.</li> </ul> <p>Для стратегического характерны следующие черты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проблемно-ориентированный, долгосрочный характер (на период сроком от трех до десяти лет);</li> <li>• ориентированность на конкретные, хотя и весьма серьезные и глобальные проблемы;</li> <li>• высокий уровень зависимости от внешних факторов (экономических, технологических, социальных);</li> <li>• концентрация на своевременном распознавании главных тенденций развития, их качественной оценке;</li> <li>• согласованность с технической политикой организации и долгосрочной производственной программой.</li> </ul> <p>Тактическое отличается такими чертами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• среднесрочность планов (от года до трех лет);</li> <li>• ориентированность на решение конкретных проблем управления персоналом;</li> <li>• реализация кадровых программ руководителями среднего звена.</li> </ul> <p>Данный вид кадрового планирования является соединяющим звеном между стратегическим глобальным</p>

	<p>планированием и оперативным текущим планированием, увязывая их цели в единую систему. Оперативное имеет следующие особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• имеет краткосрочный характер (до одного года);</li> <li>• ориентировано на достижение отдельных оперативных целей;</li> <li>• основной документ — оперативный план — содержит точно обозначенные цели и указания на конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей.</li> </ul>
92	<p>Анализ форм и методов подготовки и повышения квалификации кадров</p> <p>Повышение квалификации – профессиональные курсы, центры дополнительных услуг. Обучение – развитие общего интеллекта. Подготовка – приобретение знаний и навыков, относящихся к выполненной работе. Профессиональная подготовка – целевое обучение, его конечная цель – обеспечение предприятий и организаций определенным контингентом работников с основными профессиональными качествами. Такая подготовка требуется персоналу, когда он первый раз устраивается на работу в определенную фирму; когда работнику не хватает некоторых навыков; когда наблюдаются серьезные изменения в экономике. Всякое развитие нацелено на приобретение квалификации. Для эффективного применения новейших технологий в современном менеджменте необходима квалификация. Квалификация – динамическая способность человека включаться в процесс производства или оказания услуг и выполнять предусмотренные технологией трудовые операции. Квалификация характеризует потенциальную возможность человека выполнять работу определенной сложности, а также уровень развития самого работника.</p>
93	<p>Затраты на персонал и их эффективность.</p> <p>Структура затрат учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* затраты на оплату труда (валовая заработная плата и премии), отражающие затраты на получение экономического эффекта от управления персоналом;</li> <li>* социальные расходы организации, отражающие получение социального эффекта;</li> <li>*затраты на развитие персонала, данный вид затрат следует выделить отдельно поскольку с одной стороны инвестиции в развитие персонала можно рассматривать как удовлетворение потребности производства в работниках, но с другой стороны, как удовлетворение потребности работников в образовании и самосовершенствовании;</li> <li>* затраты на службу персонала, отражающие затраты на организацию управления персоналом;</li> <li>* затраты на работу с персоналом по специальным, краткосрочным проектам.</li> </ul> <p>Самый распространенный подход к измерению стоимости человеческих ресурсов – анализ издержек. Они делятся на:</p> <p>Первоначальные издержки – включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.</p> <p>Издержки набора и отбора – это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата.</p> <p>Издержки ориентации и формальной подготовки – это процедуры проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.</p> <p>Косвенные издержки – это альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных и ним технологически.</p> <p>Восстановительные издержки – это затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого (издержки приобретения нового специалиста, его обучения + издержки связанные с уходом работающего).</p> <p>Позиционные издержки – это когда босс желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами.</p> <p>Личные восстановительные издержки – это все личные способности, а не те, что человек приобрел на конкретном месте.</p>
94	<p>Сущность адаптации, этапы и методы управления ею</p> <p>Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.</p> <p>Этапы адаптации: 1. Оценка уровня подготовленности новичка. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку но и опыт работы в аналогичных подразделениях, то адаптация будет минимальной. 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсий, практикумов. 3. Действенная адаптация – приспособление новичка к своему статусу и включение в отношения с коллегами непосредственно. 4. Функционирование – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе.</p> <p>Методы управления адаптацией: *организация семинаров, курсов и т.п. по различным аспектам адаптации; *проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; *интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность; * выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; * выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.); *проведение в коллективе ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.</p>
95	<p>Управление Высвобождением персонала.</p> <p>Высвобождение персонала – сфера управленческой деятельности по сокращению численности персо-</p>



	<p>нала.</p> <p>Причины: *автоматизация производства, влекущее снижение затрат труда*сокращение масштабов деятельности организации*неправильная оценка потребности в персонале при найме</p> <p>Формы:*абсолютное высвобождение *частичное (внутреннее) высвобождение</p> <p>Виды абсолютного высвобождения (увольнения) персонала обусловлено такими причинами:* увольнение по инициативе сотрудника, т. е. по собственному желанию, увольнение вследствие институциональных изменений в жизни сотрудника, например рождение ребенка, уход в армию, поступление в институт;* увольнение по инициативе администрации - это несоответствие работника занимаемой им должности или связаны с необходимостью сокращения численности работников.* в случае необходимости сокращения численности персонала</p> <p>Существуют следующие способы частичного высвобождения персонала:* введение неполного рабочего дня, сокращение рабочей недели, предоставление сотрудникам временных неоплачиваемых отпусков;* прекращение приема новых сотрудников с расчетом на постепенное сокращение их численности;* перевод работников из трудоизбыточных подразделений в трудонедостаточные, равномерное распределение работников между подразделениями;* освоение новых видов работ для открытия новых рабочих мест.</p>
96	<p>Дайте определение деловой карьере.</p> <p><b>Ответ:</b> 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.</p> <p>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>
97	<p>Назовите виды кадрового резерва.</p> <p><b>Ответ:</b> Выделяют несколько видов кадрового резерва. Основное разделение кадрового резерва проводится по источнику формирования: <i>резерв внешний/внутренний</i>.</p> <p><i>Внутренний кадровый резерв</i> — это работники предприятия, способные к профессиональному росту и прошедшие или проходящие комплекс мероприятий по развитию.</p> <p><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>
98	<p>Назовите особенности кадрового резерва в рамках пользы для предприятия.</p> <p><b>Ответ:</b> Резерв кадров создается в рамках идеологии компании, и использование кадрового резерва может помочь предприятию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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;</li> <li>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;</li> <li>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.</li> </ol>
99	<p>Что является основной целью формирования и использования кадрового резерва?</p> <p><b>Ответ:</b> <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.</p> <p><i>Основными технологиями формирования кадрового резерва являются:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— оценка на основе отбора и формирования системы критериев;</li> <li>— психологическая и профессионально-производственная диагностика на основе формирования ситуативных производственных вопросов, ситуативных задач;</li> <li>— мониторинг профессионализма деятельности руководителей и специалистов,</li> </ul>

	<p>— развитие, обучение, квалификационное перемещение, которое осуществляется в соответствии с результатами их деятельности и профессионально-производственной и индивидуально-личностной компетентностью;</p> <p>— эффективность административных управленческих инноваций.</p>
100	<p>Поясните процесс формирования кадрового резерва.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>В ряду специфических технологий управления карьерным процессом центральное место занимает формирование кадрового резерва и работа с ним.</p> <p>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 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>
101	<p>Сущность профессиональной ориентации и трудовой адаптации персонала.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>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>
102	<p>Назовите этапы адаптации персонала.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p>Процесс адаптации обычно включает четыре этапа:</p> <p>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:</p> <p>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);</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 преду-</p>

	<p>смаатривает итоговую аттестацию, то работник проходит ее.</p>
103	<p>Адаптация сотрудников: методы и способы адаптации.</p> <p><b>Ответ:</b>  Выделяют следующие методы адаптации:  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.  Семинары, курсы и тренинги. Новичок проходит обучение, направленное на знакомство с продукцией компании и на развитие определенных качеств и навыков (презентация, техника продаж).  Онлайн-обучение на сервере компании. Важно продумать понятную и простую систему поиска, чтобы новичок мог быстро получить доступ к любым обучающим материалам.  Обучающий фильм. Повествует о бренде, особенностях технологического процесса, об истории создания компании, ее успехах и достижениях.  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.  Экскурсия. Это может быть обзорная экскурсия по структурным подразделениям или офисам компании.  Индивидуальная беседа. Ее проводит менеджер по персоналу, директор HR-отдела, руководитель. Новичок может получить ответы на возникающие вопросы.  Инструктаж. Позволяет усвоить требования, которые обязан соблюдать весь персонал.  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.  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.  Оценка деятельности. Новичку периодически дают обратную связь о том, насколько хорошо он справляется с работой, какие моменты стоит изменить или подтянуть.  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.  Метод постепенного усложнения выполняемых заданий. Обеспечивает плавное вхождение в рабочий процесс.  Метод погружения. Новичок сразу приступает к выполнению своих обязанностей, учится на своих ошибках, с трудностями справляется сам.</p>
104	<p>Перечислите, что включает в себя построение системы адаптации.</p> <p><b>Ответ:</b>  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>
105	<p>Назовите подходы к адаптации персонала.</p> <p><b>Ответ:</b>  В разных организациях используются отличающиеся подходы к проблеме адаптации персонала. Чаще всего преобладает один из трех путей.  1. <b>«Плыви, если выплывешь».</b> Руководство отдает механизм адаптации «на откуп» самому сотруднику, предоставляя ему самостоятельно справляться в новой ситуации. Такой подход, в основном, позволяют 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».  2. <b>«Выживает сильнейший».</b> 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><b>«Здравствуй, партнер».</b> 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, наем и постоянное обучение новых работников, в конечном итоге, обойдутся большей потерей времени, сил и финансов, чем грамотная организация кадровой политики.</p>
---

*ПКв-3 - Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала организации (ИД1<sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала, ИД2<sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации)*

Номер вопроса (задачи, задания)	Текст вопроса (задачи, задания)
106	<p>Назовите методы оценки эффективности обучения персонала.</p> <p><b>Ответ:</b>            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>
107	<p><b>Основные цели оценки эффективности обучения персонала.</b></p> <p><b>Ответ:</b>            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 созданием 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>
108	<p>Методы выявления потребности в обучении персонала.</p> <p><b>Ответ:</b></p>

	<p>Современный арсенал методов, позволяющих выявить и обосновать потребности сотрудников в обучении, весьма широк. Эксперты дали 7 наиболее популярных и часто применяемых на практике методик.</p> <p><b>Метод №1. Собеседование или интервью</b> Собеседование обычно проводится при приёме на работу, а интервьюировать можно как самого сотрудника, так и его непосредственного руководителя.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><b>Метод №4. Тестирование и анкетирование</b> 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.</p> <p><b>Метод №5. Экспертная оценка</b> 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><b>Метод №6. Анализ принятых решений и результатов деятельности</b> 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><b>Метод №7. Наблюдение за деятельностью сотрудников и процессами в организации</b> 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>
109	<p>Что такое план обучения и развития персонала?</p> <p><b>Ответ:</b> 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"> <li>• грамотно спланировать затраты на обучение персонала и согласовать бюджет;</li> <li>• заранее рассчитать и выделить время на обучение всех категорий сотрудников и согласовать с их непосредственным руководством выделенные дни и часы;</li> <li>• проводить общий анализ обучающих мероприятий, формировать заказы на обучение; контролировать и курировать учебный процесс на любом из его этапов.</li> </ul>
110	<p>Предмет оценки персонала</p> <p><b>Ответ:</b> Предмет оценки должен соответствовать поставленным задачам и способствовать их достижению. Предметом оценки персонала может быть: 1. Особенности поведения. Для этого устанавливаются определенные стандарты поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы. Например, 14 такие стандарты устанавливаются для продавцов, социальных работников, работников сферы услуг и т.д. 2. Эффективность деятельности, т.е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, приемов, методов. Например, для оценки персонала, выполняющего рутинные процедуры: операторы, приемщики, учетчики. 3. Выполнение должностных обязанностей. Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, например, на устранение причин невыполнения обязанностей. (Оператор атомных реакторов, Сотрудник государственного или муниципального управления). 4. Уровень достижения целей. Во время собеседования определяется уровень достижения намеченных идей, анализ причины, из-за которых заданный уровень не был достигнут. Например, для руководителей или для сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные функции и задания (Менеджер проектов, специалисты по продажам). 5. Уровень компетентности. Производится сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня. 6. Особенности личности. Проводятся в специальных центрах оценки персонала, и базируется на измерении и оценке психологических особенностей личности. Например, особенности личности оцениваются при отборе новых сотрудников (кандидат в резерв на выдвижение, планирование индивидуального развития личности).</p>
111	<p>Качества, которыми должна обладать система комплексной оценки</p> <p><b>Ответ:</b></p>

	<p>Система должна обеспечить возможность учета любого из человеческих факторов, влияющих на качество ведения технологического процесса. • Факторы и показатели, позволяющие оценить качество труда на отдельных должностях или рабочих местах, должны подбираться независимо. • Оценка не должна быть эпизодической, связанной только с аттестацией, или выборочной (для ограниченного круга работников). • Оценке подлежат все работники предприятия. Исключение могут составлять только неквалифицированные работники, выполняющие рутинные функции. • Периодичность оценки определяется требованиями управления. Если результаты оценивания используются для назначения ежеквартальных премий (надбавок за профессионализм), ежеквартально производится массовая оценка. • Система оценки должна быть гибко адаптируемой под конкретные условия любого предприятия. • В системе должны быть использованы современные IT-технологии: удаленный доступ, удобный сервис, надежное обеспечение конфиденциальности информации.</p>
112	<p>Структура процесса оценки персонала</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Цель оценки. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, цели, необязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления и контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т.п.).</p> <p>2. Анализ ситуации. Перед началом оценки должен быть произведен максимальный сбор информации: • Какие результаты ожидаются в ходе оценки? Как будут обрабатываться результаты, какие выводы могут быть сделаны? • Проводилась ли оценка ранее?</p> <p>3-6. Анализ методов и подходов. Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для организации и что в состоянии организация реализовать.</p> <p>7. План работ. Составляется подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом.</p>
113	<p>Этапы внедрения системы оценки персонала в организации</p> <p>Ответ:</p> <p>1) Принятие решения о создании системы оценки в организации топменеджментом и HR-департаментом.</p> <p>2) Создание рабочей группы, в которую войдут представители среднего менеджмента, HR-департамента, юридической и PR-служб, возможно, внешние консультанты и сотрудники компании.</p> <p>3) Выбор методов оценки и разработка первого варианта системы.</p> <p>4) Доработка системы и подготовка документов HR-департаментом: положение об оценке, оценочные формы, инструкции для менеджера и сотрудника.</p> <p>5) Информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучения для менеджеров (оценивающих) по плану: разъяснение преимуществ оценки для компании и сотрудников, четкое описание последовательности проведения оценки, структуре оценочных форм и способе их заполнения, тренинг постановке задач и соотнесения их с бизнес-планом, рассказ о последствиях результата для сотрудников и компании, тренинг навыков проведения оценочного интервью с сотрудниками.</p> <p>6) Доработка системы с учетом пожеланий руководителей среднего звена.</p> <p>7) Проведение обучения для персонала.</p> <p>8) Проведение оценки.</p> <p>9) Подведение итогов, анализ успехов и неудач</p>
114	<p>Компетенции в системе оценки персонала</p> <p>Ответ:</p> <p>Комплексная система оценки персонала должна включать оценку компетенций сотрудников, которая нацелена на определение степени соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудника требованиям должности.</p> <p>Компетенции – это профессиональные, деловые и личностные качества сотрудника, используемые им в процессе работы и проявляющиеся в виде рабочего поведения. Соответственно компетентность – это успешный результат, достигнутый сотрудником за счет использования его профессиональных, деловых и личностных качеств.</p> <p>Оценка по компетенциям проводится на основании Корпоративной модели компетенций, разработанной на основе анализа целей, ценностей и культуры организации, его структуры и должностей. В процессе анализа все должности компании оценивались по таким параметрам, как сложность решаемых в должности задач, область и характер влияния результата деятельности должности на результаты организации, необходимость и характер влияния на людей, уровень требований к квалификации и компетенциям, необходимым для успешной реализации поставленных перед должностью задач.</p>
115	<p>Построение модели компетенций</p> <p>Ответ:</p> <p>Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития (часто такую модель называют корпоративной). Эффективная модель предполагает разработку профилей компетенций (функциональных моделей) – наборов компетенций для разных уровней менеджмента и направлений деятельности (например, производства, продаж, маркетинга, финансов и т.п.).</p> <p>Компетенция оценивается по 4-балльной шкале:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 = Компетенция не проявлена. Работник не проявляет данную компетенцию и не стремится к ее освоению и приобретению знаний.</li> <li>• 2 = Компетенция проявлена на недостаточном уровне. Работник демонстрирует отдельные компоненты и элементы знаний, навыков и поведения, составляющих компетенцию, но его работу нужно направлять. Необходимо получение опыта, развитие навыков.</li> <li>• 3 = Компетенция проявлена на достаточном уровне. Работник проявляет компетенцию на уровне устойчивого поведенческого навыка в любых ситуациях, где данная компетенция востребована. Развитие компетенции может быть необходимо в минимальном объеме в виде регулярной обратной связи.</li> <li>• 4 = Компетенция проявлена на уровне мастерства. Работник является экспертом в данной компетенции, способен помогать другим в развитии и использовании компетенции, демонстрирует готовность передавать свои знания и опыт.</li> </ul>
116	<p>Ошибки в модели компетенций</p> <p>Ответ:</p> <p>1) Пересекающиеся компетенции. Похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций – это приводит к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки. Для предотвращения подобной ошибки необходимо найти пару сотрудников, так чтобы один из них хорошо владел обеими этими компетенциями, а другой не владел бы одной из них. Если такие сотрудники найдены, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются.</p> <p>2) Сложные компетенции. Слишком громоздкие и сложно сформулированные компетенции значительно усложняют работу.</p> <p>3) Противоречивые компетенции. Компетенции могут содержать утверждения, означающие противоположные вещи – например, несколько противоречивых, т. е. исключающих друг друга индикаторов поведения. Чтобы проверить, противоречива ли компетенция, необходимо подобрать сотрудника, который владел бы одной составляющей компетенции и не владел бы второй. Если существует хотя бы один такой человек, то компетенция противоречива, и она внесет путаницу в оценку персонала.</p> <p>4) Компетенции, содержащие в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат. Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции</p>
117	<p>Особенности проведения структурированного интервью по компетенциям</p> <p>Ответ:</p> <p>Интервью по компетенциям – основной инструмент для оценки по компетенциям. Он позволяет оценить соответствие деловых, личностных и профессиональных качеств сотрудника требованиям текущей или перспективной должности. На этапе подготовки к интервью следует сформулировать список вопросов к сотруднику. Для этого используется модель компетенций соответствующего грейда. Задача Оценивающего на этапе проведения интервью - дать точную оценку поведения работника в связи с каждой компетенцией. Процесс НОКО (наблюдение, описание, классификация, оценка) составляет основное содержание оценки по компетенциям: • В процессе интервью Оценивающий проводит наблюдение за вербальными и невербальными реакциями Оцениваемого. • Параллельно Оценивающий описывает увиденное и услышанное. • По окончании интервью проводится классификация описанного материала. Каждая реакция интервьюируемого должна быть расценена как проявление конкретной компетенции. • Когда все, что описано, будет классифицировано, можно приступать к оценке как таковой. Интервью по компетенциям – это вид структурированного собеседования, вопросы которого направлены на выявление качеств и способностей оцениваемого по ряду измерений поведения.</p>
118	<p>Оценка методом «360 градусов»</p> <p>Ответ:</p> <p>«360 градусов» - это метод, который позволяет получить обратную связь относительно оценки деятельности работника не традиционным путем «сверху - вниз» от руководителя к подчиненному, а на основе учета мнений тех, кто работает с ним: его руководителя, коллег, подчиненных, внешних и внутренних клиентов, а также с учетом мнения самого работника. Результаты такой обратной связи основываются на сопоставлении мнений участвующих групп экспертов и самого оцениваемого о себе. Это помогает увидеть сходства и различия между видением самого себя и видением окружающих. Основные задачи, решаемые через оценку «360 градусов»: • оценка потенциала сотрудников, • корреляция самооценки и внешней оценки, • создание планов развития и базы для коучинга, • формирование кадрового резерва, • изучение климата в коллективе.</p>
119	<p>Применение методов психодиагностики в ассесмент-центрах</p> <p>Ответ:</p> <p>Ассесмент-центр, или Центр оценки персонала (АЦ) – комплексная процедура, позволяющая использовать различные инструменты оценки персонала, сопоставлять данные, полученные разными методами, и формировать обобщенную и уточненную характеристику оцениваемого сотрудника. Суть метода – в создании инструментов, 61 моделирующих ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессионально важные качества и компетенции. Оценку проводят эксперты (наблюдатели, оценщики). По результатам оценки готовится заключение о степени пригодности сотрудника к конкретной работе, карьерных перспективах, обучении и развитии. Важная составляющая этого метода – измерение. Ассесмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, то есть наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда, помимо специальных заданий, АО включает структурированное интервью и тестирование. Основные ха-</p>

	<p>рактические характеристики метода • система оценки направлена на выявление потенциала сотрудников; • используются различные упражнения и техники; • оценивается поведение сотрудника, а не причины такого поведения; • каждый участник оценивается несколькими экспертами; • фазы "наблюдения" и "оценки" разнесены во времени для достижения большей объективности.</p>
120	<p>Тесты оценки ситуаций</p> <p>Ответ:</p> <p>Тест оценки ситуаций – это метод оценки, в котором участнику предлагаются ситуации, моделирующие значимые аспекты работы, и варианты возможных реакций на эти ситуации. В основе моделирования ситуаций лежит метод критических инцидентов 64 Фланагана, который широко применяется и при создании моделей компетенций, и при конструировании АЦ. По форме они представляют собой описание ситуаций и набор вариантов действий к ним. Возможны два подхода определения правильности ответов – рациональный и эмпирический. Первый и наиболее популярный – это согласованное мнение группы экспертов, по ответам которых выставляются ключи для обработки. Плюсы его в том, что эксперты чувствительны к контексту и могут, в случае согласованных оценок, отразить локальные стандарты работы, принятые в конкретной организации (особенно если они набраны из числа ее сотрудников). Эмпирический подход использует принципиально иную логику. Проводится тестирование на пилотной выборке. Затем отбираются те пункты, которые обладают максимальной различающей способностью в соответствии с критерием (например, КПЭ). Далее правильными ответами объявляются те, которые выбрали участники с наивысшими баллами по критерию, и наоборот, неправильными объявляются те, которые выбрали участники из нижней части рейтинга. Как следствие, данный подход очень чувствителен к качеству выборки, а главное, свойствам тех внешних критериев, которые ложатся в основу построения ключей.</p>

#### **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:

Подбор и оценка персонала [ЭИ]: задания самостоятельной работы обучающихся / Воронеж. гос. ун-т инж. технол.; сост. Е.А. Беляева. – Воронеж : ВГУИТ, 2022. – 26 с.  
<https://education.vsu.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**

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
<p><b>ПКв-1 - Способен осуществлять поиск, привлечение, подбор и отбор персонала на основе анализа информации о потребностях организации в персонале (ИД2<sub>ПКв-1</sub> – Осуществляет выбор способов и методов привлечения персонала во внутренних и внешних источниках, проводит работу по оценке соответствия кандидатов требованиям вакантной должности при проведении собеседований и проверке информации о кандидатах)</b></p>					
<b>Знать</b>	Знание инструментов подбора, отбора и привлечения персонала	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	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)
		Собеседование Ответы на вопросы к экзамену	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)
<b>Уметь</b>	Умение применять инструменты подбора, отбора и привлечения персонала в процессе оценки соответствия кандидатов требованиям вакантной должности	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 (базовый, повышенный)
		Содержание	Содержание и состав работы не соответ-	Не зачтено	Не освоена

		реферата	вует выбранной теме либо заявленная тема не раскрыта, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, отсутствуют ссылки на литературные источники, оформление работы не соответствует предъявляемым требованиям		(недостаточный)
			Содержание и состав работы в полной мере соответствует выбранной теме, заявленная тема раскрыта достаточно полно, использовано достаточное количество научных источников, на них в тексте работы имеются ссылки, не нарушена логичность и последовательность в изложении материала, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки подбора, отбора и привлечения персонала из внутренних и внешних источников	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)
		Выполнение РПР	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитическо-	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			го отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения		
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>ПКв-3 - Способен осуществлять деятельность по оценке и аттестации персонала организации (ИД1<sub>ПКв-3</sub> - Проводит анализ структуры, планов и вакантных должностей (профессий, специальностей) организации, разрабатывает проекты документов, определяющих порядок аттестации персонала, осуществляет выбор ресурсов, средств и методов проведения оценки и/или аттестации персонала, ИД2<sub>ПКв-3</sub> - Проводит оценку и/или аттестацию персонала и анализ ее результатов с подготовкой рекомендаций руководству и персоналу в соответствии с законодательством Российской Федерации)</b>					
<b>Знать</b>	Знание порядка организационного сопровождения персонала; видов оценочных методик	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 к зачету	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)
		Собеседование Ответы на вопросы к экзамену	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 взгля-	Отлично		Освоена		

			дом на изучаемый объект		(повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение обеспечивать порядок организационного сопровождения персонала; осуществлять выбор оценочных методик с использованием основных правил	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 (базовый, повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки обеспечения порядка организационного сопровождения персонала с учетом имеющихся ресурсов, средств и методов; проведения оценки и/или аттестации персонала с помощью выбранных методик	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;	Удовлетворительно	Освоена (базовый)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении в основном соответствуют полученным результатам;</li> <li>- оформление в основном соответствует установленным требованиям.</li> </ul>		
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении соответствуют полученным результатам;</li> <li>- оформление соответствует установленным требованиям.</li> </ul>	Хорошо	Освоена (повышенный)
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования;</li> <li>- содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее;</li> <li>- при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические и современные методики исследования;</li> <li>- выводы в заключении соответствуют полученным результатам и отражают мнение автора по теме исследования;</li> <li>- оформление соответствует установленным требованиям.</li> </ul>	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение РПР	<p>обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения</p>	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			<p>запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представля-</p>	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			ет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения		
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)