

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор ЯГТУ
В.А. Голкина

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки: 49.04.01 Физическая культура

Направленность (профиль) программы "Менеджмент физической культуры, спорта и фитнес-индустрии"

Квалификация: магистр

Блок программы: **Дисциплины (модули)**

Часть программы: обязательная

Форма обучения: очная

Семестр(ы) второй

Институт (обеспечивающий) Экономики и менеджмента

Институт (выпускающий) Экономики и менеджмента

Ярославль 2025

Реквизиты рабочей программы

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистра, а также в соответствии с рабочим учебным планом (регистрационный номер 49.04.01 ЭМФ-М-2025).

Программу разработал(и) преподаватель(и) института Экономики и менеджмента
докт. экон. наук, профессор _____ Комарова О.А.
(ученая степень, должность, ФИО)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании института «Экономики и менеджмента»
«27» октября 2025 г., протокол № 3/25.

СОГЛАСОВАНО

Директор института

Угрюмова М.А.
(ФИО)

Регистрационный код программы _____

Отдел мониторинга и оценки качества образования ЯГТУ

Н.А. Корсукова
(ФИО)

1 Цели, задачи и результаты освоения дисциплины, ее место в структуре основной образовательной программы

1.1 Цели и задачи дисциплины

Целью дисциплины «Управление человеческими ресурсами» является формирование комплекса теоретических знаний, практических умений и навыков в сфере управления социальной системой предприятия, овладение методами, инструментами, технологиями управления трудовыми коллективам.

Задачами дисциплины «Управление человеческими ресурсами» выступают:

- формирование теоретико-методологической базы в управлении человеческими ресурсами;
- освоение закономерностей управления человеческими ресурсам;
- формирования умений применения различных технологий управления человеческими ресурсами (планирование, организация, подбор и отбор, мотивация, профессиональное развитие. оценка и аттестация, высвобождение);
- развитие умений и навыков принятия управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами для обеспечения реализации стратегических целей предприятия.

1.2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Категория	Код и наименование компетенции	Индикаторы компетенций
Межкультурное взаимодействие	УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.
		ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.
		ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.
	ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтеров для спортивных и физкультурных мероприятий.
		ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами.
		ИПК – 3.3. Способен представляет интересы организации во внешней среде.

Категория	Код и наименование компетенции	Индикаторы компетенций
	ми.	

1.3 Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина опирается на ранее изученные дисциплины: «Деловой иностранный язык», «Экономика и финансы в профессиональной деятельности», «Нормативно-правовое регулирование в деятельности», «Методологические основы физической культуры и спорта», «Организация спортивной подготовки» и используется при изучении дисциплин «Психолого-педагогические основы тренерской деятельности», «Связи спортивных организаций с общественностью и СМИ», «Управление маркетинговыми коммуникациями», «GR-менеджмент в спорте», «Международные спортивные организации», а также в других видах экономической деятельности (выполнение и защита выпускной квалификационной работы).

2 Содержание дисциплины

2.1 Распределение общей трудоемкости дисциплины по семестрам, видам занятий и формам контроля

Общие сведения				Форма контроля					Контактная работа с преподавателем, час.						Самостоятельная работа, час.			
									Всего контактной работы	Инд. работа с преподавателем	Экзамен, включая консультации	Аудиторная работа				Всего	Подготовка к экзамену	Текущая самостоятельная работа
Всего	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия															
1	2	4	144		+				56	2		54	18	36		88		88

2.2 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам аудиторных занятий

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Трудоемкость, час.			
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Всего аудиторных занятий
	Семестр <u>2</u>				
1	Теоретические основы управления человеческими ресурсами	6	-	10	16
2	Технологии управления человеческими ресурсами	12	-	26	38
	Всего в семестре <u>2</u>		-		
	Итого	18	-	36	54

2.3 Матрица соответствия разделов дисциплины и осваиваемых компетенций

Шифр компетенции по ФГОС/ матрице компетенций	Содержание компетенции	Номер раздела или темы	
		1	2
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	+	+
ПК-3	Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	+	+

2.4 Содержание лекционных занятий

Номер раздела и темы	Содержание	Трудоемкость, час	
		Лекционных занятий	Самостоятельное изучение темы (для заочной формы обучения)*
Семестр 2			
1	Теоретические основы управления человеческими ресурсами	6	
1.1	Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций Роль и значение управления человеческими как науки. Объект и предмет изучения науки управления человеческими ресурсами Социально-психологические факторы трудового поведения персонала. Человек как объект управления персоналом. Ценностные ориентации персонала: сущность и классификация. Роль и место персонала в обеспечении конкурентных преимуществ современных организаций и укреплении их конкурентоспособности. Управление человеческими ресурсами как специфическая функция менеджмента. Сущность понятия «управление человеческими ресурсами». Сущность и дифференциация понятий «человеческий фактор», «человеческие ресурсы», «рабочая сила», «совокупный работник», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал». Сущность системного подхода в управлении персоналом. Структура системы	2	

	<p>управления персоналом (подсистемы линейного и функционального управления). Эволюция концепций и теорий управления персоналом: концепция использования трудовых ресурсов (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гантт); концепция управления персоналом (А. Файоль, Л. Урвик, Г. Эмерсон, Л. Гьюлик, М. Вебер); концепция школы человеческих отношений (М. Фолетт, Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг); теория человеческих ресурсов (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Е. Лоурер, Р. Лайкерт, К. Левин, М. Круазье); теории человеческого капитала (А. Смит, С. Беккер, Т. Стюарт, Е. Брукинг, Т. Шульц, М. Блауг, И. Фишер и др.). Особенности управления персоналом в США, Западной Европе и Японии. Ресурсное обеспечение менеджмента персонала: нормативно-правовое, научно-методическое, кадровое, информационное, техническое, финансовое</p>		
1.2	<p>Формирование и сплочённость коллектива организации Коллектив как социальная группа. Сущность понятий трудового коллектива и группы работников. Роль социальных групп в развитии человека как личности. Причины возникновения социальных групп. Формальная и неформальная структуры трудового коллектива. Человек как личность. Сущность понятия социальной роли человека. Конвенциональные и межличностные социальные роли личности. Направленность личности через систему мотивации (потребности, интересы, идеалы, установки). Возможности личности (способности и биологические характеристики). Формы отношений личности с группой: конформизм и неконформизм. Этапы развития коллектива организации (формирование номинальной группы, образование коллектива, зарождение идейного сотрудничества, достижение зрелости) и их особенности. Основные принципы построения нормальных социально-психологических отношений в трудовом коллективе: свобода слова и инициативы, солидарность, осведомленность, справедливость, взаимоуважение. Авторитет руководителя как субъективная</p>	2	

	<p>сторона управления. Сущность понятия «авторитет». Составляющие структуры авторитета: профессиональные знания, морально-коммуникативные качества, стиль руководства. Параметры, характеризующие понятие «авторитет»: широта, глубина, стабильность. Псевдоавторитеты: виды («авторитет» резонерства, «авторитет» педантизма, «авторитет» подкупа, «авторитет» расстояния, «авторитет» доброты, «авторитет» чванства) и причины их возникновения.</p> <p>Организаторское чутье как одна из главных организационных способностей менеджера. Составляющие организаторского чутья менеджера: психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт.</p> <p>Групповая дифференциация. Сущность понятия социально-психологического статуса человека. Типы направленности ролей для создания группы: официальные роли; роли в группе (председатель, оформитель решений, новичок со свежим взглядом, советник, практик-организатор, разведчик ресурсов, душа группы). Корпоративная культура в системе управления персоналом. Формирование корпоративной культуры: ценности и традиции коллектива.</p> <p>Сущность понятия «сплоченность коллектива». Стадии жизненного цикла коллектива (формирование, стабильность, зрелость, старение, разрушение) и особенности управления персоналом на каждой из них. Различия между сплоченными, расчлененными и разобщенными коллективами. Роль коммуникаций в управлении персоналом.</p> <p>Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления. Типы человеческого труда (индивидуальный и коллективный) и их сущность. Типы работников по особенностям поведения: самостоятельные, осторожные, добросовестные, терпеливые. Функциональные роли менеджера как одного из участников межличностных отношений в коллективе: определение целей; организация совместной деятельности; ответственность за результаты совместной деятельности; координация совместной деятель-</p>		
--	---	--	--

	<p>ности; контроль совместных и индивидуальных действий; мотивация коллективных и индивидуальных действий. Личностные качества руководителя как предпосылка эффективного управления персоналом. Сущность понятия социально-психологического климата. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе. Взаимозависимость задач и результатов, ощущение силы группы как основа формирования инновационно-партисипативного климата.</p> <p>Социальное развитие коллектива организации: сущность и значение. Социальное прогнозирование: сущность, виды (поисковое и нормативное прогнозирование) и методы (экспертиза, экстраполяция, моделирование). Сущность социального планирования. Содержание основных разделов плана социального развития: совершенствование социальной структуры коллектива; совершенствование условий труда; гарантии жизненного уровня, жилищных и культурно-бытовых условий работников; повышение трудовой и социальной активности работников. Функции и полномочия трудовых коллективов.</p>		
1.3	<p>Кадровая политика организации</p> <p>Понятие и значение современной кадровой политики организаций. Последовательность формирования системы работы с персоналом. Процесс разработки концепции управления персоналом организации. Принципы управления персоналом: научности; объективности; демократизма; гласности; подбора кадров по деловым и моральным качествам; ротации кадров; сочетания интересов системы, коллектива, личности; пропорциональности; сбалансированности по возрастному критерию; сочетание требовательности, контроля работы сотрудников с уважением к ним. Задачи кадровой политики. Внешние и внутренние факторы, влияющие на разработку кадровой политики. Общие требования к кадровой политике в современных условиях. Этапы построения кадровой политики. Особенности кадровой политики в условиях нововведений. Методологические основы оценки выбора кадровой политики.</p> <p>Типы кадровой политики по уровню осознан-</p>	2	

	<p>ности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий: пассивная, реактивная, превентивная и активная. Типы кадровой политики с ориентацией на собственный или внешний персонал: открытая и закрытая.</p> <p>Стратегия управления персоналом. Взаимосвязь стратегии развития организации, стратегии управления персоналом и кадровой политики. Особенности кадровой политики при ориентации организации на стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыли, ликвидации, изменения курса. Особенности кадровой политики при ориентации организации на стратегии, учитывающие ситуационные факторы: стратегия организации нового бизнеса; стратегия концентрации на одном направлении предпринимательской деятельности; стратегия вертикальной интеграции: стратегия диверсификации; стратегия переноса капитала; стратегия изъятия капиталов и прекращение деятельности.</p> <p>Разработка и реализация кадровой политики в концептуальных кадровых документах: Устав организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Положения о подразделениях; Положение об оплате труда; Положение о премировании.</p>		
2	Технологии управления человеческими ресурсами	12	
2.1	<p>Кадровое планирование в организациях</p> <p>Сущность понятия кадрового планирования. Цель и задачи кадрового планирования. Принципы кадрового планирования: стратегическое видение, приоритетности задач развития организации, комплексности, объективности, реальности, гибкости, ресурсного обеспечения планов. Количественный, качественный и пространственный аспекты кадрового планирования. План кадровых потребностей и план обеспечения кадровых потребностей как элементы кадрового планирования. Этапы кадрового планирования. Внешние и внутренние факторы, обуславливающие изменение потребностей организации в кадрах. Виды планирования в зависимости от длительности планового периода: стратегическое, тактическое, текущее. Особенности составления оперативного плана работы с персоналом.</p>	1	

	<p>Виды срочных планов: план по комплектованию и использованию персонала; план подготовки кадров в связи с увольнением и перемещением персонала; план деловой карьеры, служебно-профессионального перемещения; план производительности труда и заработной платы; план мероприятий по совершенствованию структуры занятости; план расходов на персонал.</p> <p>Методы кадрового планирования: эконометрический метод, экстраполяция, метод экспертных оценок, балансовый метод, экономико-математические методы, нормативный метод, методы линейного программирования, метод компьютерного моделирования.</p> <p>Долгосрочная и текущая потребности в персонале. Планирование численности персонала по категориям: основная и дополнительная потребности. Методы определения потребности в специалистах и рабочих кадрах. Сущность понятий «должность», «вакансия», «профессия» и «специальность».</p>		
2.2	<p>Организация набора и отбора кадров</p> <p>Сущность понятия подбора кадров. Этапы привлечения потенциальных претендентов. Источники подбора кадров: внутренний и внешний рынки труда. Техники отбора кандидатов на вакантные должности: объявление внутри коллектива; размещение объявления в средствах массовой информации; использование базы данных Государственной службы занятости; привлечение кадровых агентств; специализированные агентства по лизингу персонала; взаимодействие с учебными заведениями. Формирование базы данных организации о потенциальных кандидатах через резюме и автобиографии.</p> <p>Профессиограмма: модель сотрудника и модель компетенции. Сущность понятия компетенции личности. Видимые и невидимые компетенции личности. Классификация компетенций личности: базовые и специальные. Виды компетенций в зависимости от сферы реализации. Методы и техники исследования компетенций: функциональный анализ; интервью; выводы экспертов; техника критических случаев; психологические «конструкторы»; оценивание. Классификация профессий.</p>	1	

	<p>Сущность понятия профессионального отбора. Абсолютная и относительная профессиональная пригодность. Типы профотбора: по способностям и склонностям для направления на предварительное профессиональное обучение; по имеющейся готовности к выполнению функций по той или иной профессии. Виды профотбора: медицинский, социально-психологический, образовательный и психофизиологический. Этапы осуществления профессионального отбора. Методы отбора кандидатов на должность (рабочее место): анализ документов, биографических данных; квалификационные разговоры; практическое испытание умений кандидата; тестовые испытания; графологические экспертизы; проверка на «детекторе лжи»; центры оценки.</p> <p>Профессиональная ориентация и профориентационная работа. Формы профессиональной ориентации: общая профессиональная и специальная профессиональная. Элементы профессиональной ориентации. Особенности организации профессиональной ориентации в Российской Федерации.</p> <p>Сущность понятия адаптации нового работника. Типы адаптации: производственная и внепроизводственная. Структура производственной адаптации: профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационно-гигиеническая. Структура внепроизводственной адаптации: адаптация к бытовым условиям; адаптация к внепроизводственному общению с коллегами; адаптация в период отдыха. Факторы, влияющие на трудовую адаптацию.</p>		
2.3	<p>Организация труда персонала</p> <p>Сущность процесса анализа труда и рабочих мест работников. Методы получения информации для описания труда: традиционный анализ; структурные анкеты анализа труда; метод контрольных листов; техника критических случаев.</p> <p>Требования к организации рабочих мест: информационные; экономические; эргономические; гигиенические; эстетические; технические; организационные. Режим труда.</p> <p>Права служебного лица: право на получение информации для выполнения должностных</p>	2	

	<p>обязанностей; право представительства организации или учреждения за ее пределами; право на участие в подготовке управленческих решений; право подписи; право визирования; право контроля. Особенности формирования полномочий в организации. Сущность понятий «делегирование полномочий», «власть», «ответственность», «линейные полномочия», «скалярное звено» «управленческий аппарат».</p>		
2.4	<p>Управление вознаграждением персонала Сущность понятий «управление вознаграждением» и «вознаграждение». Функции вознаграждения персонала: доходная; затратная; мотивационная; социальная. Сущность понятия «стратегия вознаграждения персонала». Внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии вознаграждения персонала. Виды стратегий вознаграждения персонала: стратегия вознаграждения за результаты труда; стратегия вознаграждения с учетом сложности труда на конкретном рабочем месте; стратегия вознаграждения в соответствии с компетенцией; стратегия вознаграждения за вклад в организацию; стратегия вознаграждения в соответствии с рыночной стоимостью труда. Формы вознаграждения персонала: почасовая; сдельная; аккордная; премиальная; комиссионная; кафетериальная; пакетная (контрактная). Основы построения эффективной системы вознаграждения: пропорциональность; дифференцированность; положительная мотивация; комплексность и систематичность; незначительный временной разрыв между выполнением задания и получения вознаграждения; простота и прозрачность мотивационной системы; учет мотива самовыражения; интеграция целей организации и личных целей работника; соблюдение условий правового договора. Сущность понятия «система вознаграждения персонала». Этапы проектирования системы вознаграждения. Квалификационная тарификация. Особенности составления карт квалификационных тарификаций. Дополнительные составляющие вознаграждения.</p>	2	

	Особенности вознаграждения менеджеров.		
2.5	<p>Оценка и аттестация персонала</p> <p>Понятие и значение оценки персонала. Системный подход к оценке персонала. Измерительная и развивающая функции оценки персонала. Основы создания и функционирования эффективных систем оценки персонала. Типичные ошибки при оценке персонала: «галло-эффект»; тенденция к усреднению выводов; чрезмерная снисходительность; чрезмерная строгость; ошибка контраста; ошибка недавности. Средства минимизации ошибок при оценке персонала. Критерии оценки персонала: квалификационные, поведенческие, личностные критерии и критерии эффективности. Сущность понятий «метод оценки» и «техника оценки». Классификация методов и техник оценки персонала. Объективные методы оценки персонала: техника произвольного описания; структурированное описание; техника самооценки; оценивание по определенным целям; техника критических случаев. Субъективные методы оценки персонала: ранжирование; техника парного сравнения; техника теоретического распределения. Комплексные техники оценки персонала: листы оценивания; «Модель 3600»; персональное портфолио.</p> <p>Особенности оценки инженерно-технических работников и специалистов управления. Этапы оценки сложности работ. Комплексная оценка качества труда. Оценка профессионально-квалификационного уровня работников. Оценка деловых качеств работников. Оценка сложности выполняемых функций. Оценка результатов труда. Аттестация персонала организации. Виды аттестации персонала: итоговые аттестации, промежуточные аттестации и специальные аттестации. Порядок, условия и процедура аттестации.</p>	2	
2.6	<p>Управление процессом развития и движения персонала</p> <p>Сущность понятий «профессиональное развитие персонала» и «управление профессиональным развитием персонала». Содержание управления развитием компетенций. Оценка общего уровня компетенций сотрудников. Обучение персонала. Особенности организа-</p>	2	

	<p>ции профессионального обучения персонала на большом, среднем и малом предприятиях. Этапы профессионального обучения. Сущность определения потребности организации в подготовке персонала. Бюджет и цели профессионального обучения персонала. Учебная программа: содержание и особенности разработки. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала как основные формы его обучения. Формы обучения персонала на рабочем месте: инструктаж, ученичество (копирование), ротация, наставничество, метод усложненных заданий. Формы обучения персонала вне рабочего места: лекции, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры, моделирование, тренинг сенситивности, ролевые игры, самостоятельное обучение, модульная система обучения, открытое и дистанционное обучение. методы теоретического и производственного обучения персонала. Факторы, влияющие на выбор формы повышения квалификации работников. Образовательно-квалификационные уровни: квалифицированный рабочий, младший специалист, бакалавр, специалист, магистр.</p> <p>Прямые и косвенные методы оценки эффективности профессионального обучения персонала. Показатели экономической и социальной эффективности профессионального обучения персонала.</p> <p>Понятие о трудовой карьере и продвижении по службе. Стадии карьеры работника. Сущность понятия карьерной тропы. Типичная карьерная тропа линейного менеджера. Процесс управления карьерой в организации. Модель карьерного плато. Критерии эффективной карьеры.</p> <p>Формирование и подготовка кадрового резерва. Особенности подготовки резерва управленческих кадров. Мобильность персонала: сущность и виды. Факторы, влияющие на мобильность персонала. Показатели оценки мобильности персонала. Структуризация труда как направление развития персонала. Модели структуризации труда.</p>		
2.7	Управление процессом высвобождения персонала	2	

	Сущность понятия избытка занятости. Экономические, технические и организационные факторы высвобождения персонала. Этапы процесса высвобождения персонала. Формы высвобождения персонала: по инициативе администрации и по собственному желанию. Аутсорсинг и его составляющие. Общие основания прекращения трудового договора. Условия расторжения администрацией трудового договора, заключенного на неопределенный срок и срочного трудового договора до истечения срока их действия. Категории работников, которым может быть расторгнут трудовой договор по инициативе администрации. Случаи, в которых возможно расторжение трудового договора по инициативе администрации без согласия выборного органа первичной профсоюзной организации. Случаи, в которых работник имеет право на безусловное увольнение с работы по собственному желанию. Аутплейсмент: сущность и составляющие.		
	Всего в семестре	18	
	Итого	18	

2.5 Содержание лабораторного практикума

Не предусмотрено учебным планом

2.6 Содержание практических занятий (семинаров)

Номер раздела	Номер и тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, час
	Семестр 2	
1	1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций	4
1	2. Формирование и сплочённость коллектива организации	4
1	3. Кадровая политика организации	2
2	1. Кадровое планирование в организациях	2
2	2. Организация набора и отбора кадров	4
2	3. Организация труда персонала	4
2	4. Управление вознаграждением персонала	4
2	5. Оценка и аттестация персонала	6
2	6. Управление процессом развития и движения персонала	4
2	7. Управление процессом высвобождения персонала	2
	Всего в семестре	36
	Итого	36

2.7 Содержание текущей самостоятельной работы

Содержание работы	Примерная норма трудоемкости, час.	К-во часов или единиц	К-во часов текущей самостоятельной работы
1. Изучение лекционного материала	0,5 часа на 1 час лекц.	18	9
2. Самостоятельное изучение темы (для заочной формы обучения) ¹			
3. Подготовка к лабораторным занятиям, оформление отчетов по лабораторным работам	0,5 часа на 1 час лабор. зан.		
4. Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	0,5 часа на 1 час практ. зан.	36	18
5. Выполнение, оформление и подготовка к защите курсового проекта	54 / 72		
6. Выполнение, оформление и подготовка к защите курсовой работы	36		
7. Выполнение, оформление и подготовка к защите расчетного задания, реферата	9		
8. Выполнение домашних заданий	0,25 ч. на 1 задачу		
9. Подготовка к текущим контрольным работам, тестированию по теме (разделу)	2 ч. на тему	10	20
10. Работа с учебной и научной литературой (самостоятельное изучение, конспектирование источников, подготовка обзоров и т.п.)	**		41
11. Самообучение и самоконтроль с помощью педагогических программных средств	**		
12. СРС под руководством преподавателя	**		
13. Другие виды СРС (указать)	**		
В с е г о	-	-	88

** объем устанавливается кафедрой.

¹ Объем часов на самостоятельное изучение темы (для заочной формы обучения) должен совпадать с объемом часов в таблице 2.4

3 Технологическое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

3.1 Структурная матрица используемого технологического и учебно-методического обеспечения

Номер раздела дисциплины	Технологическое обеспечение		Учебно-методическое обеспечение дисциплины																											
			Средства лекционного преподавания			Учебная (печатная) литература для студентов				Электронные ресурсы																				
	Традиционные технологии	Инновационные технологии	Раздаточный материал	Плакаты, стенды, натуральные образцы	Кодопозитивы (фолии)	Видеофрагменты (видеофильмы)	Материалы для мультимедийных средств	Другие средства	Конспект лекций	Учебники, учебные пособия	Методические указания	Задачники	Материалы для самоконтроля	Справочная литература	Другая учебная литература	Электронный практикум	Виртуальные лабораторные работы	Мультимедийные презентации	Обучающие программы	Контролирующие программы	Расчетные программы	Моделирующие программы	Другие электронные ресурсы	Электронные копии						
1	+					+		+			+											+	+	+			+			
2	+					+		+			+											+	+	+			+			

3.2 Перечень печатных и электронных изданий, информационных ресурсов, необходимых для освоения дисциплины приводится в документе «Учебно-методическое обеспечение дисциплины», который является неотъемлемой частью данной рабочей программы.

4 Оценочные средства контроля освоения компетенций

4.1 Структурная матрица оценочных средств по дисциплине

Вид и форма контроля, оценочные средства по дисциплине	Шифр компетенции по ФГОС ВО/ матрице компетенций	
	УК-5	ПК-3
1. Текущий контроль по дисциплине		
Собеседование		
Контрольная работа		
Выполнение домашних заданий	+	+
Тестирование по разделам (темам)	+	+
Индивидуальные (групповые) творческие задания		
Защита лабораторных работ		
Работа на практических занятиях, семинарах	+	+
Выполнение расчетно-графических работ		
Реферат, эссе, доклад	+	+
Другие формы текущего контроля (указать) _____		
2. Итоговый контроль по дисциплине		
Зачет	+	+
Экзамен		
Курсовая работа (защита)		
Курсовой проект (защита)		
Тестирование итоговое		
Другие формы итогового контроля по дисциплине (указать) _____		

5 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Номер	Наименование и местоположение оборудованных учебных аудиторий, лабораторий	Укрупненный перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Общий аудиторный фонд корпуса «А», «Б», «В», «Г».	

6 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Деятельность обучающегося
Лекция	Обучающемуся рекомендуется: 1. Вести конспект лекций: кратко излагая содержание материала, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, приводить графики и схемы; пометить важные мысли, выделять ключевые слова,

Вид учебных занятий	Деятельность обучающегося
	<p>термины.</p> <p>2. При записи лекционного материала правильно применять термины, понятия, проверять их с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований.</p> <p>3. Вопросы, термины, материалы лекции, которые вызывают трудности, рассмотреть самостоятельно (поиск ответов в рекомендуемой литературе).</p> <p>4. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на текущих консультациях или после лекции.</p>
<p>Практические занятия</p>	<p>Обучающийся должен:</p> <p>1. При подготовке к практическим занятиям изучить конспект лекций, соответствующие учебники и учебно-методические пособия.</p> <p>2. На практическом занятии следовать указаниям преподавателя, вести соответствующие записи.</p> <p>3. Завершить выполнение задания на практическом занятии или самостоятельно после его окончания.</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Обучающемуся рекомендуется:</p> <p>1. Самостоятельно изучить (повторить) конспект лекций, соответствующие учебники и учебно-методические пособия, записи лабораторных и практических занятий.</p> <p>2. Изучить темы, выданные на самостоятельное изучение, по рекомендованным источникам (раздел 3.2 настоящей рабочей программы)</p> <p>3. Выполнять все виды текущей самостоятельной работы, указанные в таблице 2.7 настоящей рабочей программы.</p>
<p>Подготовка к зачету, экзамену</p>	<p>Обучающемуся рекомендуется:</p> <p>1. При подготовке к зачету, экзамену изучить (повторить) конспект лекций, соответствующие учебники и учебно-методические пособия, записи лабораторных и практических занятий.</p> <p>2. Внимательно ознакомиться с вопросами к зачету, экзамену, распределить время на подготовку, консультирование у преподавателя.</p> <p>3. По вопросам, вызвавшим затруднение, проконсультироваться с преподавателем (для экзамена – явка на экзаменационную консультацию обязательна).</p>

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
Проректор ЯГТУ
В.А. Голкина

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки: 49.04.01 Физическая культура

Направленность (профиль) программы "Менеджмент физической культуры, спорта и фитнес-индустрии"

Квалификация: магистр

Блок программы: **Дисциплины (модули)**

Часть программы: обязательная

Форма обучения: очная

Семестр(ы) второй

Институт (обеспечивающий) Экономики и менеджмента

Институт (выпускающий) Экономики и менеджмента

Ярославль 2025

Реквизиты

Учебно-методическое обеспечение разработано к рабочей программе, составленной в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистра, а также в соответствии с рабочим учебным планом (регистрационный номер 49.04.01 ЭМФ-М-2025).

Учебно-методическое обеспечение разработал(и) преподаватель(и) кафедры докт. экон. наук, профессор _____ Комарова О.А.
(ученая степень, должность, ФИО)

СОГЛАСОВАНО

Директор ИЭМ _____ М.А. Угрюмова
(ФИО)

Директор НТБ ЯГТУ _____ Т.Н. Фуникова
(ФИО)

Начальник УИТ _____ А.Н. Новиков
(ФИО)

Регистрационный код рабочей программы _____

Отдел мониторинга и оценки качества образования ЯГТУ Н.А. Корсукова
(ФИО)

1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

1 Перечень печатных и электронных изданий, информационных ресурсов, необходимых для освоения дисциплины:

1.1 Обязательные издания, имеющиеся в НТБ ЯГТУ (печатные¹, электронные издания²):

1. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник / Веснин В. Р. - Москва : Проспект, 2019. - 704 с. - ISBN 978-5-392-27401-7. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392274017.html>

2. Угрюмова, М. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / М. А. Угрюмова ; Яросл. гос. техн. ун-т. - Ярославль : ИД ЯГТУ, 2018. - 280 с. : ил. (87 экз.) + ЭВ <http://www.ystu.ru:39445/megapro/Web/Search/Simple 3709>

3. Бурянина, О. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / О. А. Бурянина. - Москва : Дело, 2021. - ISBN 978-5-91970-099-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785919700999.html>

1.2 Профессиональные базы и информационно-справочные системы³ (например, e-Library, Техэксперт, Консультант плюс и др.)

1. СПС «КонсультантПлюс» URL: <https://www.consultant.ru>

2. НЭБ eLibrary <http://www.elibrary.ru/>

3. ЭБС «Консультант студента» <https://www.studentlibrary.ru>

1.3 Рекомендуемые для самостоятельного изучения (не обязательные) издания и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17970-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568781> (дата обращения: 18.10.2025).

2. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14222-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567541>

3. Комарова, О.А. Управление персоналом организации. Практикум: учебно-методическое пособие / О.А. Комарова, А.Н. Савичева. – Ярославль: Изд-во ЯГТУ, 2024. – 168 с.

¹ Необходимо указать количество экземпляров печатных из числа имеющихся в НТБ ЯГТУ. Норматив книгообеспеченности 25 книг на 100 человек. Поиск изданий в электронном каталоге библиотеки:

<http://www.ystu.ru:39445/megapro/Web>

²Перечень электронных изданий в ЭБС, на которые есть подписка ЯГТУ, можно посмотреть по адресу:

<http://www.ystu.ru:39445/marc/eps.php>

³ Перечень профессиональных баз и информационно-справочных систем: <http://www.ystu.ru:39445/marc/eps.php>

4. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09762-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564648> (

5. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации : учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16900-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561282>

6. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 172 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19345-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561222> .

7. Максимцев, И.А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-99951-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559924> (

8. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17946-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568774> .

9. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560094> .

2. Перечень информационных технологий (включая программное обеспечение)

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине не используется лицензионное программное обеспечение.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный технический университет»

Институт «Экономики и менеджмента»

«УТВЕРЖДАЮ»:
Директор института
Угрюмова М.А.
27 октября 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами

Направление подготовки: 49.04.01 Физическая культура

Направленность (профиль) программы Менеджмент физической культуры, спорта и фитнес-индустрии

Форма обучения: очная

Авторы/разработчики ФОСД:

Докт. экон. наук, _____ профессор Комарова О.А.
(ученая степень, ученое звание, ФИО)

Рассмотрено на заседании института «Экономики и менеджмента»,
протокол № 3/25 от «27» октября 2025 г.

Рег. код рабочей программы _____

Рег. код ФОСД _____

Отдел мониторинга и оценки качества образования ЯГТУ

Н.А. Корсукова
(ФИО)

Ярославль 2025 г.

1 Общие сведения о дисциплине¹

1.1 Распределение общей трудоемкости дисциплины по семестрам, видам занятий и формам контроля²

Общие сведения				Форма контроля					Контактная работа с преподавателем, час.				Самостоятельная работа, час.					
									Всего контактной работы	Инд. работа с преподавателем	Экзамен, включая консультации	Аудиторная работа			Всего	Подготовка к экзамену	Текущая самостоятельная работа	
Всего	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия															
1	2	4	144		+				56	2		54	18	36		88		88

1.2 Перечень разделов (тем) дисциплины³

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины
1	Теоретические основы управления человеческими ресурсами
2	Технологии управления человеческими ресурсами

¹ Раздел заполняется в соответствии с учебным планом и рабочей программой по учебной дисциплине

² Таблица заполняется в соответствии с п.2.1 рабочей программы

³ Таблица заполняется в соответствии с п.2.2 рабочей программы

1.3 Матрица соответствия разделов дисциплины и осваиваемых компетенций ⁴

Шифр компетенции по ФГОС/ матрице компетенций	Содержание компетенции	Индикаторы (шифр, содержание)	Номер раздела или темы	
			1	2
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	+	+
		ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	+	+
		ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	+	+
ПК-3	Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтеров для спортивных и физкультурных мероприятий	+	+
		ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами	+	+
		ИПК – 3.3. Способен представляет интересы организации во внешней среде	+	+

⁴ Таблица заполняется в соответствии с п.2.3 рабочей программы

2 Контрольно-измерительные и оценочные материалы

2.1 Перечень используемых форм контроля, контрольно-измерительных и оценочных материалов

Номера разделов	Формы контроля, контрольно-измерительные и оценочные материалы												
	Оценочные материалы для собеседования	Оценочные материалы для контрольных работ	Оценочные материалы для самостоятельной (домашней) работы	Тестовые задания	Оценочные материалы для практических занятий	Оценочные материалы для лабораторных работ	Оценочные материалы для индивидуальных (групповых) творческих работ	Оценочные материалы для курсовых работ (проектов)	Оценочные материалы для РГР	Оценочные материалы для рефератов, эссе	Оценочные материалы для зачета	Оценочные материалы для экзамена	Прочие виды оценочных материалов
Компетенция УК-3													
1			+	+	+					+	+		
2			+	+	+					+	+		
Компетенция ПК-3													
1			+	+	+					+	+		
2			+	+	+					+	+		

2.2 Контрольно-измерительные и оценочные материалы

Вопросы самостоятельной (домашней) работы

Раздел (тема) 1 Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Тема 1.1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций

Компетенция УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия

Индикатор компетенции ИУК-5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию

(шифр, содержание)

Вопросы:

1. Управление персоналом как специфическая функция менеджмента и наука.
2. Системный подход в управлении персоналом организации.
3. Научно-методическое обеспечение управления персоналом.
4. Эволюция концепций и теорий управления персоналом
5. Зарубежный опыт управления персоналом.

Индикатор компетенции ИУК-5.2. Применять методы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий

(шифр, содержание)

Тема 1.2. Формирование и сплочённость коллектива

Вопросы:

6. Коллектив как социальная группа.
7. Этапы развития коллектива организации.
8. Человек как личность.
9. Культура организации в управлении персоналом.
10. Основные принципы построения нормальных социально-психологических отношений в трудовом коллективе.
11. Авторитет руководителя как субъективная сторона управления.
12. Структура организационных способностей менеджера.
13. Сущность и стадии сплоченности коллектива.
14. Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
15. Социальное развитие коллектива организации.
16. Коммуникации в управлении персоналом организации.
17. Особенности управления персоналом в международных корпорациях.

Индикатор компетенции ИУК-5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию
(шифр, содержание)

Вопросы:

Тема 1.3. Кадровая политика организации

18. Современная кадровая политика организации.
19. Этапы построения кадровой политики.
20. Типы кадровой политики. Методологические основы оценки выбора кадровой политики.
21. Кадровая политика в условиях нововведений.
22. Разработка и реализация кадровой политики в концептуальных кадровых документах: Устав организации; Коллективный договор; Правила внутреннего трудового распорядка; Положения о подразделениях; Положение об оплате труда; Положение о премировании.

Раздел (тема) 2 Технология управления человеческими ресурсами

Компетенция ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с общественными структурами и сообществами
(шифр, содержание)

Индикатор компетенции ИПК-3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтеров для спортивных и физкультурных мероприятий
(шифр, содержание)

Тема 2.1. Кадровое планирование в организациях

Вопросы:

23. Кадровое планирование в организациях: содержание, задачи, принципы, значение.
24. Объективные и субъективные факторы изменения потребности организации в персонале.
25. Виды планирования работы с персоналом предприятия.
26. Методы планирования обеспечения кадровых потребностей организации.

Тема 2.2. Организация отбора и набора кадров

Вопросы:

27. Организация набора кадров.
28. Подбор кадров: содержание, последовательность, источники и техники.
29. Профессиограмма: модель работника и модель должности.
30. Классификация профессий.
31. Методы профессиографических исследований.
32. Организация отбора кадров.

33. Профессиональный отбор: содержание, типы, виды, этапы осуществления. Методы отбора работников.
34. Профессиональная ориентация и трудовая адаптация работников.
35. Эффективность процесса набора и отбора кадров.
36. Профессиональная ориентация: содержание, элементы, задачи, функции, особенности организации.

Тема 2.3. Организация труда персонала

Вопросы:

37. Анализ труда и рабочих мест работников.
38. Организация рабочих мест работников.
39. Определение и регламентация служебных прав, полномочий и обязанностей работников управления.

Тема 2.4. Управление вознаграждением персонала

Вопросы:

40. Сущность и функции вознаграждения персонала.
42. Стратегии вознаграждения персонала.
43. Формы вознаграждения персонала. Основы построения системы вознаграждения.
44. Проектирование систем вознаграждения персонала.
45. Особенности вознаграждения менеджеров.

Индикатор компетенции ИПК-3.2. Составляет план взаимодействия с органами власти, общественными объединениями или партнёрами
(шифр, содержание)

Тема 2.5. Оценка и аттестация персонала

Вопросы:

46. Системный подход к оценке персонала.
47. Основы применения систем оценки персонала.
48. Ошибки оценки персонала и способы их минимизации.
49. Критерии, используемые в системах оценки работников.
50. Методы и техники оценки персонала.
51. Аттестация персонала организации: типы, порядок, условия и процедуры.

Тема 2.6. Управление процессом развития и движения персонала

Вопросы:

52. Сущность профессионального развития персонала.

53. Организация системы развития персонала, особенности профессионального обучения на крупных, средних и малых предприятиях.
54. Система показателей и оценка эффективности профессионального обучения персонала.
55. Формы профессионального обучения персонала и обоснование их выбора в организации.
56. Управление процессом движения персонала.
57. Управление мобильностью кадров и структуризация труда как средства развития персонала.
58. Определение потребности в подготовке персонала, целей обучения, разработки учебных планов и программ.
59. Методологические подходы к определению эффективности профессионального обучения персонала.

Индикатор компетенции ИПК-3.3. Способен представлять интересы организации во внешней среде

(шифр, содержание)

Тема 2.7. Управление процессом высвобождения персонала

Вопросы:

60. Высвобождение персонала: причины, факторы и формы.
61. Увольнение работников по инициативе собственника или уполномоченного ним органа (администрации).
62. Увольнение по инициативе работника.
63. Аутплейсмент.
64. Управление текучестью кадров.
65. Формы и методы обеспечения трудовой дисциплины.

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера вопросов (из представленного списка)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	1-5
	ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	6-17
	ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодей-	18-22

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера вопросов (из представленного списка)
	ствия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	
ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтёров для спортивных и физкультурных мероприятий.	23-45
	ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами.	46-59
	ИПК – 3.3. Способен представлять интересы организации во внешней среде.	60-66

Критерии оценки:

- владение терминологией дисциплины;
- умение грамотно интерпретировать теоретический материал, давать пояснения (примеры), использовать различные формы мыслительной деятельности (анализ, синтез, оценивание, сравнение, обобщение и т.п.);
- грамотная, лаконичная, доступная и понятная речь и др.

Оценочная шкала

Оценка «**Отлично**» выставляется, если студент свободно владеет материалом, заявленным ему в качестве контрольного испытания. Последовательно и системно излагает его суть, выявляет концептуальные моменты, подвергает предложенную ему тему не только глубокому анализу, но и проявляет системное (дедуктивное) мышление, определяя место темы, вопроса в дисциплине, в науке в целом

Оценка «**Хорошо**» выставляется, если студент излагает грамотно. Приводятся примеры исключительно из рассмотренных преподавателем и/или из учебника, репродуцируется графический, схемный и другой иллюстративный материал,

необходимые интерпретации. Однако системное интегрированное знание дается ему с трудом. Обучающийся, как правило, не привлекает для объяснения темы другие разделы дисциплины и, тем более, знания, извлеченные из других дисциплин.

Оценка **«Удовлетворительно»** выставляется, если студент располагает системой актуальных знаний, знает некоторые законы, закономерности, правила. Может проиллюстрировать их простейшими примерами, заимствованными из репродуцированного преподавателем материала. Пробелы в его информационном поле, знаниях и навыках их применения не позволяют выделять главное в теме, но есть успешные попытки заполнить «бреши» в знаниях логическим подходом, использованием почерпнутого из других дисциплин, жизненных ситуаций.

Оценка **«Неудовлетворительно»** выставляется, если студент владеет частью (или меньше) необходимого для понимания темы понятийного аппарата. Излагает отрывочные сведения информационного характера по теме, отвечает на меньшую часть вопросов «что?», «где?», «когда?», «кто?», «сколько?», относящихся к теме и заданных из перечня, вопросов который содержался в репродуцируемом преподавателем материале. Не может продемонстрировать умения классифицировать и систематизировать факты, применять знания на практике, используя алгоритмы, устанавливать причинно-следственные связи, рассуждать логически в рамках раздела, дисциплины.

Вопросы для зачета

Типовые вопросы:

1. Раскройте сущность управления персоналом как науки.
2. Охарактеризуйте управление персоналом как специфическую функцию менеджмента.
3. Раскройте сущность системного подхода в управлении персоналом.
4. Раскройте сущность таких экономических понятий, как «человеческий фактор», «человеческий потенциал», «рабочая сила», «совокупный работник», «трудовые ресурсы», «персонал» и «кадры».
5. Раскройте особенности управления персоналом в США.
6. Проанализируйте особенности управления персоналом в странах Западной Европы.
7. Проанализируйте особенности управления персоналом в Японии.
8. Раскройте исходные положения концепции использования трудовых ресурсов.
9. Охарактеризуйте исходные положения концепции управления персоналом.
10. Раскройте исходные положения теории человеческих ресурсов.
11. Охарактеризуйте основные положения теории человеческого капитала.
12. Назовите и охарактеризуйте составляющие ресурсного обеспечения управления персоналом.
13. Охарактеризуйте коллектив как социальную группу.
14. Охарактеризуйте человека как личность.
15. Каковы основные этапы развития коллектива организации? Охарактеризуйте их.
16. Обоснуйте роль культуры организации в управлении персоналом.
17. Охарактеризуйте авторитет руководителя как субъективную сторону управления.
18. Раскройте сущность и структуру организаторского чутья менеджера как одной из его главных организационных способностей.
19. Перечислите и охарактеризуйте типы направленности ролей для создания группы.
20. Какими параметрами характеризуют сплоченность коллектива на разных стадиях его развития?
21. Использование каких методов дает возможность определить лиц, или нормы поведения, чьи взгляды и интересы воспринимаются в коллективе как эталоны, с которыми наиболее всего стремятся взаимодействовать сотрудники?
22. В чем состоят основные функциональные обязанности менеджера как участника межличностных отношений в коллективе?
23. Раскройте социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
24. Проанализируйте виды и методы социального прогнозирования.
25. Какие разделы должен содержать план социального прогнозирования?

26. В чем состоят особенности управления персоналом в многонациональных организациях?
27. Охарактеризуйте процесс разработки концепции управления персоналом.
28. Назовите принципы управления персоналом и раскройте их сущность.
29. Раскройте теоретико-методологические основы разработки кадровой политики организации.
30. Назовите основные типы кадровой политики организации и охарактеризуйте их.
31. Обоснуйте роль и место стратегии управления персоналом в общей стратегии развития организации.
32. Раскройте сущность, цели и задачи кадрового планирования.
33. Охарактеризуйте основные фазы кадрового планирования.
34. При соблюдении каких принципов кадровое планирование является эффективным?
35. Раскройте теоретико-методические основы стратегического кадрового планирования.
36. Раскройте теоретико-методические основы оперативного планирования численности персонала.
37. Раскройте теоретико-методические основы планирования расстановки персонала организации.
38. Раскройте сущность понятия набора кадров. Из каких этапов состоит процесс набора кадров в организации?
39. Какие источники набора кадров используют организации при привлечении работников на вакантные рабочие места?
40. Охарактеризуйте порядок формирования базы данных про кандидатов на вакантные рабочие места.
41. В чем проявляются особенности моделей «сита» и «человеческого капитала», используемых при наборе персонала в организации?
42. Раскройте теоретико-методические подходы к селекции потенциальных кандидатов на замещение вакантной должности.
43. Какие типы и виды профессионального отбора Вам известны? Раскройте их сущность и особенности.
44. Охарактеризуйте основные этапы профессионального отбора кадров.
45. Охарактеризуйте основные методы отбора кандидатов для работы в организации.
46. Раскройте содержание и виды производственной адаптации.
47. Раскройте сущность понятия внепроизводственной адаптации персонала. Охарактеризуйте виды внепроизводственной адаптации.
48. С помощью каких показателей оценивают эффективность процесса набора и отбора работников?
49. Охарактеризуйте анализ труда как процесс накопления информации.

50. Раскройте сущность таких методов получения информации для описания труда, как традиционный анализ, структурные анкеты анализа труда, метод контрольных листов, техника критических случаев.

51. Раскройте особенности информационных, экономических, эргономических, гигиенических, эстетических, технических, организационных требований к организации рабочих мест.

52. Раскройте сущность понятия «режим труда». Какие локальные документы организации устанавливают требования к режиму труда?

53. Опишите основные права служебного лица.

54. Раскройте процесс распределения служебных полномочий в организации.

55. Раскройте сущность понятия «управление вознаграждением». Какие функции вознаграждения персонала Вам известны?

56. Раскройте сущность понятия «стратегия вознаграждения». Раскройте содержание разных видов стратегий вознаграждения персонала.

57. Охарактеризуйте основные формы вознаграждения персонала (почасовая; сдельная; аккордная; премиальная; комиссионная; кафетерийная; пакетная).

58. Раскройте теоретические основы построения эффективной системы вознаграждения.

59. Раскройте содержание основных этапов построения системы вознаграждения персонала.

60. Проанализируйте особенности вознаграждения менеджеров.

61. Раскройте сущность понятия «оценка персонала». Охарактеризуйте содержание функций оценки персонала.

62. Проанализируйте основы построения и функционирования рациональных систем оценки персонала.

63. Опишите типичные ошибки оценки персонала и способы их минимизации.

64. Охарактеризуйте ключевые критерии, используемые в системах оценки персонала.

65. Проанализируйте основные методы и техники оценки персонала.

66. Раскройте особенности комплексной оценки качества труда инженерно-технических работников и специалистов.

67. Раскройте особенности оценки профессионально-квалификационного уровня инженерно-технических работников и специалистов.

68. Раскройте особенности оценки деловых качеств инженерно-технических работников и специалистов.

69. Раскройте особенности оценки результатов труда инженерно-технических работников и специалистов.

70. Какие задачи решает аттестация персонала? Охарактеризуйте типы аттестации персонала в зависимости от ее цели.

71. Проанализируйте порядок, условия и процедуру аттестации персонала.

72. Раскройте содержание понятий «развитие персонала», «управление профессиональным развитием персонала», «управление развитием компетенций».

73. Охарактеризуйте стадии карьеры работников.

74. В чем проявляются особенности «карьерных ступеней» работников?

75. Перечислите критерии эффективной карьеры и охарактеризуйте их.

76. Раскройте сущность понятия «обучение персонала». Проанализируйте такие основные формы профессионального обучения, как профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников.

77. Раскройте теоретические основы формирования и подготовки резерва кадров.

78. Охарактеризуйте содержание понятия мобильности персонала и ее виды. Раскройте причины мобильности персонала.

79. Какие показатели используются для оценки внешней мобильности персонала?

80. С помощью каких показателей в организациях анализируют внутреннюю мобильность персонала и определяют рабочие места, на которых ожидается прием, увольнение или перемещение работников?

81. Раскройте сущность понятия «структуризация труда». Какие измерения труда охватывают каждое рабочее место?

82. Проанализируйте особенности профессионального обучения на крупных, средних и малых предприятиях.

83. Охарактеризуйте прямые и косвенные методы оценки эффективности профессионального обучения персонала.

84. Охарактеризуйте показатели экономической эффективности профессионального обучения персонала в организации.

85. Раскройте причины, факторы и формы, обуславливающие избыток занятости в организации.

86. Охарактеризуйте порядок увольнения работника по инициативе собственника или уполномоченного ним органа.

87. Кто согласно действующему законодательству РФ имеет право на инициативу увольнения работника из организации? Каковы правовые основания увольнения работника?

88. При каких условиях администрация может расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, а также срочный трудовой договор до истечения срока их действия?

89. В каких случаях является обязательным согласие первичной профсоюзной организации (профсоюзного представителя) на увольнение работника?

90. В каких случаях не нужно получать согласие первичной профсоюзной организации на увольнение работника?

91. Какие категории работников пользуются преимуществами в оставлении на рабочих местах при проведении увольнений в организации?

92. Проанализируйте особенности увольнения по инициативе работников.

93. Проанализируйте основные мероприятия аутоплейсмента.

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера вопросов (из представленного списка)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	1-7
	ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	11-19
	ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	20-31
ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтёров для спортивных и физкультурных мероприятий.	32-54
	ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами.	55-85
	ИПК – 3.3. Способен представлять интересы организации во внешней среде.	86-93

Критерии оценки:

- владение терминологией дисциплины;
- умение грамотно интерпретировать теоретический материал, давать пояснения (примеры), использовать различные формы мыслительной деятельности (анализ, синтез, оценивание, сравнение, обобщение и т.п.);
- грамотная, лаконичная, доступная и понятная речь и др.

Оценочная шкала

Оценка «**Зачтено**» выставляется студенту, если обучающийся располагает системой актуальных знаний, знает некоторые законы, закономерности, правила. Может проиллюстрировать их простейшими примерами, заимствованными из репродуцированного преподавателем материала. Пробелы в его информационном поле, знаниях и навыках их применения не позволяют выделять главное в теме, но есть успешные попытки заполнить «бреши» в знаниях логическим подходом, использованием почерпнутого из других дисциплин, жизненных ситуаций. Достигает минимально допустимого уровня в решении поставленных задач

Оценка «**Не зачтено**» выставляется студенту, если обучающийся владеет частью (или меньше) необходимого для понимания темы понятийного аппарата. Излагает отрывочные сведения информационного характера по теме, отвечает на меньшую часть вопросов «что?», «где?», «когда?», «кто?», «сколько?», относящихся к теме и заданных из перечня, вопросов который содержался в репродуцируемом преподавателем материале. Не может продемонстрировать умения классифицировать и систематизировать факты, применять знания на практике, используя алгоритмы, устанавливать причинно-следственные связи, рассуждать логически в рамках раздела, дисциплины

Типовые задачи для практических занятий

Типовые задания (задачи)⁵:

Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Тема 1.1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций

Типовая творческая задач 1

Прокомментируйте представленные ниже высказывания известных людей на предмет их соответствия различным принципам управления.

Оноре Мирабо: «Великое искусство подчинять людей заключается в умении брать их с хорошей стороны».

П.Л. Капица: «Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать».

Сенека: «Повелевать собой – величайшая власть».

Лао-Цзы: «Умеющий управлять другими силен, но умеющий владеть собой ещё сильнее».

Лао-Цзы: «Самый хороший лидер тот, о существовании которого люди просто знают. Не такой хороший лидер тот, кому люди покоряются. Хуже тот лидер, которого люди презирают. А при хорошем лидере, который мало говорит, когда его работа сделана и его цель достигнута, люди говорят: «Мы сделали это сами».

Мартин Лютер Кинг: «Исследования науки обогнали духовное развитие. У нас есть управляемые ракеты и неуправляемые люди».

Наполеон Бонапарт: «Я бываю то лисой, то львом. Весь секрет управления в том, чтобы знать, когда следует быть тем или другим».

Блез Паскаль: «Предвидеть – значит управлять».

Марк Туллий Цицерон: «Есть два искусства, которые могут возвести человека на высшую ступень почёта: одно – искусство хорошего полководца, другое – искусство хорошего оратора».

Питер Друкер: «Пока Вы не сможете управлять своим временем, вы не сможете управлять ничем другим».

Генри Форд: «Я никогда не говорю: «Мне нужно, чтобы вы это сделали». Я говорю: «Мне интересно, сумеете ли вы это сделать».

Типовая творческая задач 2

Внесите в таблицу название общих и специфических принципов управления персоналом, охарактеризуйте их.

⁵ При оформлении типовых задач допускается выделять задачи по отдельным разделам (темам) дисциплины, а также задачи для различных форм и видов контроля.

Таблица 1. Принципы управления персоналом

№ п/п	Название принципа	Содержание принципа
Общие принципы управления персоналом		
1		
2		
...		
Специфические принципы управления персоналом		
1		
2		
...		

Типовая расчётная задача 1

I. Исходные данные.

С целью снижения уровня текучести персонала специалистам департамента человеческих ресурсов предприятия следует оценить квалификационную структуру персонала и разработать рекомендации по ее оптимизации.

II. Задание к ситуации.

Оценить и проанализировать такие показатели:

1. Квалификационный уровень персонала.
2. Средний тарифный разряд рабочих.
3. Уровень использования квалификации рабочих.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Основные показатели численности персонала предприятия

Показатель	Численность, чел.
Среднесписочная численность персонала	5000
Численность персонала, уровень образования которого соответствует требованиям рабочего места	3300
Численность персонала, уровень опыта которого соответствует требованиям производства	3100
Численность рабочих - всего	3000
В том числе рабочие:	
1-го разряда	1000
2-го разряда	1800
3-го разряда	1200
Средний разряд выполняемых работ	2

Типовая расчётная задача 2

I. Исходные данные.

Вы – специалист по учету персонала машиностроительного предприятия. Руководство поставило перед Вами задачу проанализировать численность персонала.

II. Задание к ситуации.

Рассчитать штатную, фактическую и учетную численности персонала предприятия по состоянию на начало февраля 2024 г.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Показатели численности персонала промышленного предприятия

Показатель	Численность, чел.
Численность работников по штату на 31.01.2024 г.	820
Численность принятых на постоянной основе 01.02.2024 г.	17
Численность принятых на временной основе сроком на 5 месяцев 01.02.2024 г.	18
Уволились по собственному желанию 01.02.2024 г.	20
Отсутствовали на рабочем месте - всего	10
в том числе	
по причине болезни	7
по причине нарушения трудовой дисциплины	3

Тема 1.2. Формирование и сплочённость коллектива организации

Типовая творческая задача 3

Охарактеризуйте классификацию групп, создаваемых в трудовом коллективе, заполнив таблицу.

Таблица 1. Классификация групп, создаваемых в трудовом коллективе

Основной признак	Виды групп	Общая характеристика
Количественный аспект	1.	
	2.	
	3.	
Социальный статус, официальная регламентация и способ организации взаимодействия	1.	
	2.	
Значимость для личности	1.	
	2.	
Длительность существования	1.	
	2.	
Сила влияния на личность	1.	
	2.	
Степень открытости, доступности	1.	
	2.	
Отношение к привлечению новых членов	1.	
	2.	
	3.	
Уровень развития	1.	
	2.	
	3.	
	4.	

Типовая творческая задача 4

I. Исходные данные.

Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива подразделения предприятия. В первую неделю работы Вы заметили, что сотрудники вверенного Вам коллектива регулярно опаздывают на работу, не соблюдают режим труда и отдыха (часто пьют кофе, разговаривают по телефону, выходят подышать свежим воздухом). Изначально Вы были настроены реализовывать свои трудовые функции, основываясь на принципах партисипативного управления. Вы всегда были сторонником демократического стиля управления.

II. Задание к ситуации.

1. Считаете ли Вы целесообразным использование принципов партисипативного управления в сложившейся ситуации? Обоснуйте ответ.

2. Какой стиль управления будет наиболее эффективен при нарушениях режима труда и отдыха? Какой стиль управления будете использовать Вы?

3. Разработайте мероприятия для снижения уровня нарушений трудовой дисциплины.

Типовая творческая задача 5

I. Исходные данные.

Вы – заведующий научной лабораторией научно-исследовательского института. В соответствии с новой стратегией развития института Вашему отделу поручено в кратчайшие сроки разработать инновационную модель конвейера для промышленного предприятия. Однако отдел уже занят разработкой нескольких инновационных продуктов, поэтому необходимо сформировать малую проектную группу для реализации новой задачи.

II. Задание к ситуации.

Проанализировать социометрическую матрицу научной лаборатории, выбрать кандидатов для формирования проектной группы. Для составления матрицы сотрудники лаборатории отвечали на вопрос: «Кто, на Ваш взгляд, наиболее подходит по профессиональным и личностным качествам на роль руководителя проектной группы?»

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Социометрическая матрица научной лаборатории

	Санин А.	Петров О.	Киселева Р.	Мизинцев А.	Кухарчук Г.	Сидорова Е.	Смолин Л.	Всего голосов		
								+	–	Итого
Санин А.	*	+	+	+	-	+	-	4	2	6
Петров О.	0	*	0	-	-	+	-	1	3	4
Киселева Р.	-	+	*	+	-	-	-	2	4	6
Мизинцев А.	+	+	-	*	+	-	-	3	3	6
Кухарчук Г.	+	+	+	+	*	+	+	6	-	6
Сидорова Е.	+	+	-	+	-	*	+	4	2	6
Смолин Л.	0	+	-	+	-	0	*	2	2	4
+	3	6	2	5	1	3	2	22	x	22
–	1	0	3	1	5	2	4	x	16	16
Всего	4	6	5	6	6	5	6	22	16	38

Типовая творческая задача 6

I. Исходные данные.

Вам, как старосте группы, необходимо подобрать кандидатуры для формирования команды с целью участия в научном форуме студентов и рекомендовать капитана команды. При выборе капитана команды ориентироваться на такие личностные характеристики, как: лидерские качества,

высокий уровень коммуникативных и организаторских способностей, способность вдохновлять членов команды личным примером.

II. Задание к ситуации.

Провести диагностику межличностных отношений в группе с помощью социометрического метода – социограммы, определив личностный статус каждого в групповой системе взаимоотношений.

III. Информационное обеспечение задачи.

Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить при построении социограммы:

1. Кто достоин быть членом команды?
 2. Кто в наибольшей мере подходит на роль капитана команды?
- Образец построения социограммы продемонстрирован на рис. 1.

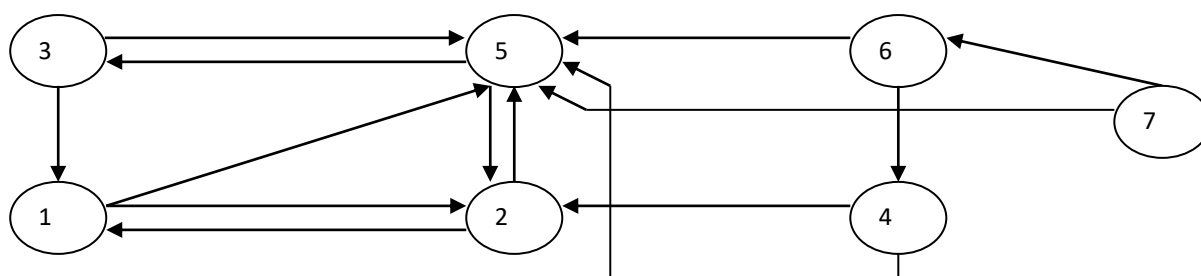


Рис. 1. Образец социограммы

Примечание:

- | | | | |
|---|----------------|---|------------|
| 1 | Корнилов А.; | 2 | Сурков А. |
| 3 | – Иванец П.; | 4 | Гуляев Р.; |
| 5 | – Сторожук О.; | 6 | Кирова М.; |
| 7 | – Магопец В.; | | |

Тема 1.3. Кадровая политика и стратегия управления персоналом организации

Типовая творческая задач 7

Охарактеризовать основные типы кадровой политики организации. Результаты представить в виде таблицы.

Таблица 1. Типы кадровой политики организации

Тип кадровой политики	Цель кадровой политики	Характеристика типа кадровой политики

Типовая творческая задач 8

Охарактеризовать основные направления кадровой политики организации. Результаты представить в виде таблицы.

Таблица 1. Направления кадровой политики организации

№ п/п	Направление кадровой политики	Характеристика направления кадровой политики
1		
2		
...		

Типовая творческая задач 9

Охарактеризовать общие организационные модели управления персоналом. Результаты представить в виде таблицы.

Таблица 1. Общие организационные модели управления персоналом

Организационная модель управления персоналом	Характеристика организационной управления персоналом
Традиционная модель	
Функциональная модель	
Дивизионная модель	
Интегрированная модель	

Типовая творческая задач 10

I. Задание.

Проанализировать особенности японского и американского подходов к управлению персоналом. В соответствии с представленными в таблице критериями охарактеризовать современный российский подход к управлению персоналом организации

II. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Сравнительная характеристика подходов управления персоналом

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в команде, ориентация на коллектив, нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Основание для продвижения по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства; медленное должностное продвижение	Высокая квалификация; быстрые перемещения по карьерной лестнице
Процесс принятия решения	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; решения принимаются быстро
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком; главные мотивы поведения сотрудников характеризуются	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных условий; главный мотив – экономические факторы

	ются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и т.д.)	
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем	Революционным путем
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия	Контракты
Ответственность	Коллективная	Индивидуальная
Структура управления	Гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Особенности управления	Ориентация управления на группу	Ориентация управления на личность
Отношение к развитию персонала	Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Отношение к оплате труда	Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям

Раздел 2. Технологии управления человеческими ресурсами

Тема 2.1. Кадровое планирование в организациях

Типовая расчётная задача 3

I. Исходные данные.

Средняя списочная численность рабочих определена на I квартал в 835 чел., на II – 850 чел., III – 900 чел. и на IV – 910 чел. На начало планового периода предприятие имело 810 чел.

Ожидается, что выбытие рабочих по всем причинам на протяжении года составит: в I и II кварталах по 3 %, в III – 4%, в IV квартале – 1,5% от среднегодовой численности рабочих.

II. Задание к ситуации.

Определить дополнительную потребность предприятия в рабочей силе (поквартально) как плановое задание отделу кадров по набору рабочих.

Типовая расчётная задача 4

I. Исходные данные.

В связи с открытием нового цеха на металлургическом комбинате планируется дополнительное привлечение персонала. Плановому отделу необходимо рассчитать плановую величину потребности в кадрах.

II. Задание к ситуации.

Вычислить численность специалистов в перспективе с помощью оценки уровня насыщенности кадрами.

III. Информационное обеспечение задачи.

Общая численность персонала по факту составляет 1200 чел., по плану – 1310 чел., фактическая потребность в кадрах – 1150 чел., коэффициент насыщенности кадрами по плану – 0,87.

Тема 2.2 Организация подбора и отбора персонала

Типовая творческая задача 11

I. Исходные данные.

Вы – выпускник высшего учебного заведения. Ваша цель – трудоустроиться в соответствии с полученной специальностью.

II. Задание к ситуации

Определить перечень ключевых для Вас требований к работе.

III. Информационное обеспечение задачи.

Ключевые требования к работе:

1. Высокий уровень материального стимулирования труда.
2. Наличие возможностей карьерного роста.
3. Содержательный и интересный труд.
4. Соответствие сложности трудовых функций уровню квалификации.
5. Гарантированная занятость.
6. Возможность реализовать личностные качества и креативный потенциал.
7. Наличие прямой зависимости уровня заработной платы от результативности труда.
8. Гибкий график работы.
9. Комфортные условия труда.

Типовая творческая задача 12

I. Исходные данные.

Вы – менеджер департамента подбора и отбора персонала. Руководство поставило перед Вами задачу – составить рейтинг источников привлечения персонала по критерию затрат (от наиболее дорогого источника к наиболее дешевому).

II. Задание к ситуации

Составить рейтинг источников привлечения персонала по критерию затрат.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Источники привлечения персонала в организацию

Внешние источники персонала	Внутренние источники привлечения персонала
Реклама в средствах массовой информации	Собственный кадровый резерв
Службы занятости	Реорганизация структурных подразделений
Учебные заведения	Совмещение профессий
Персональные предложения специалистам	Ротация кадров
Лизинг персонала	
Кадровые агентства	
Интернет-ресурсы	

Типовая творческая задача 13

I. Исходные данные.

Вы – начальник кадровой службы предприятия. В результате некавалифицированных действий руководителя отдела подбора и отбора персонала у предприятия существенно снизилась эффективность процесса подбора и отбора новых сотрудников.

II. Задание к ситуации

Проанализируйте последовательность действий при подборе и отборе персонала, принятую в организации. Обоснуйте ошибки, допущенные в алгоритме действий работников отдела подбора и отбора персонала, которые могли привести к снижению эффективности привлечения новых сотрудников. Представьте в виде схемы дополненную последовательность действий при подборе и отборе персонала.

III. Информационное обеспечение задачи.



Рис. 1. Схема последовательности действий при подборе и отборе персонала

Типовая творческая задача 14

I. Исходные данные.

Вы – начальник производственного отдела. Вам необходимо определить степень соответствия кандидата на должность требованиям рабочего места.

II. Задание к ситуации

Постройте лепестковую диаграмму соответствия качеств работника требованиям рабочего места по приведенным ниже данным, количественно охарактеризуйте степень соответствия кандидата требованиям рабочего места, опишите «портрет» претендента на вакантную должность и попробуйте определить, на какую должность он претендует.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Соответствие претендента на должность требованиям рабочего места

№ п/п	Требования рабочего места	Наличия соответствующих требованиям рабочего места качеств, %
1	Умение концептуально подходить к решению производственных проблем	100
2	Умение работать с людьми, увлекать их своими идеями	74
3	Способность к выполнению поисковых заданий	58
4	Способность к выполнению технических заданий	99
5	Коммуникабельность	56
6	Решительность	71
7	Физическая выносливость	88
8	Умение ставить цели и задачи перед подчиненными	77
9	Умение отстаивать собственную точку зрения перед высшим руководством	81
10	Четкое ведение производственной документации	62
11	Наличие образования, соответствующего профилю трудовой деятельности	100
12	Наличие опыта практической работы на аналогичных рабочих местах	5
13	Умение самостоятельно принимать решения	60
14	Стрессоустойчивость	78
15	Амбициозность	100

Тема 2.3. Организация труда персонала

Типовая творческая задача 15

Разработать Положение о режиме труда и отдыха на примере организации. В качестве организации может выступать место работы или прохождения практики.

Типовая творческая задача 16

Определить нормы времени (штучного и штучно-калькуляционного) и сменную норму выработка при условии, что машинное время составляет 10 мин., время обслуживания – 4 мин., вспомогательное время – 3 мин., время на отдых – 5% от оперативного времени.

Типовая творческая задача 17

Численность работников, занятых на рабочих местах, отвечающих требованиям проектов, 438 человек; среднесписочная численность 510 человек. Определить коэффициент организации рабочего места.

Тема 2.4. Управление вознаграждением персонала

Типовая творческая задача 18

Дайте характеристику теориям мотивации, представив материал в виде таблицы.

Таблица 1. Характеристика теорий мотивации

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности теории	Достоинства теории	Недостатки теории
1				
2				
...				

Типовая творческая задача 19

Задание. Определите свой уровень мотивации к успеху с помощью теста, разработанного А.Я. Кибановым в 1999 г. Обоснуйте полученный результат примерами из жизни.

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху» (А.Я. Кибанов)

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дел, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицания меня больше стимулируют, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда меня считают ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры вплоть до крайних.

Ключ.

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу: за каждый ответ «да» на вопросы: № 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41; и за каждый ответ «нет» на вопросы: № 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 – 28 баллов. У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов. У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов. Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Типовая творческая задача 20

Задание. Определите личный мотивационный профиль и мотивационный профиль академической группы на основании тестирования по методике

Ш. Ричи и Мартина «Мотивационный профиль». Продемонстрируйте графически личностный и коллективный мотивационный профили.

Тест «Мотивационный профиль» (Шейла Ричи, Питер Мартин) [26]

Вам нужно распределить 11 баллов между четырьмя вариантами каждого из утверждений, обозначенными буквами (а), (б), (в), (г). Если Вам кажется, что один из факторов наиболее важен для Вас, оцените его в 11 баллов; если Вы полагаете его вовсе несущественным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 11 баллов между четырьмя предложенными в каждом утверждении факторами. Следите за тем, чтобы были присуждены все 11 баллов.

Следует внимательно читать каждое утверждение вопросника и вписывать свои оценки непосредственно в таблицу ответов (см. ниже).

Для получения наилучших ответов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу. Ваш первый, может быть, может быть, не вполне осознанный ответ, вероятно, и есть наиболее верное отражение ваших истинных чувств.

Ответы на все вопросы Мотивационного профиля и подсчет результатов займет у Вас приблизительно один час.

Вопросы теста:

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где...

- а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где...

- а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется; б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным; г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа...

- а) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;
- в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая...

- а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;
- б) едва ли была бы замечена другими людьми;
- в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если...

- а) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- б) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- в) у меня хорошие вознаграждения и заработная плата;
- г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если...

- а) были бы хорошие условия работы, и отсутствовало бы давление на меня;
- б) у меня был бы очень хороший оклад;
- в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовольствие;
- г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна...

- а) быть слабо структурированной, так что непонятно, что же следует делать;
- б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- г) оставаться непризнанной или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение...

- а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимулирующей энтузиазма;
- б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- в) является полезной и значимой для общества;
- г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа...

- а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если...

- а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- в) я не могу устанавливать и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;
- г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая...

- а) обеспечивает хорошие рабочие условия;

- б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если...

- а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно...

- а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где...

- а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- б) не поощряются исследования и проявления научного любопытства;
- в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если...

- а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если...

- а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы;
- г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять...

- а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
- в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
- г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если...

- а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
- б) осуществлялась бы изолированно, т. е. я должен был бы работать в одиночестве;

в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором я мог бы профессионально расти;

г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где...

а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где...

а) не существует разнообразия или перемен в работе;

б) у меня будет мало возможностей влиять на принимаемые решения;

в) заработная плата не слишком высока;

г) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать...

а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

б) возможность проявлять креативность (творческий подход);

в) возможность встречаться с интересными людьми;

г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если...

а) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

б) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

в) не будет возможности сравнивать свою работу с работой других;

г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне...

а) множество контактов с широким кругом интересных мне людей;

б) возможность установления и достижения целей

в) возможность влиять на принятие решений;

г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, что мне нравилась бы работа, если...

а) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;

б) мало шансов влиять на других людей;

в) мало возможностей для достижения поставленных целей;

г) я не мог бы проявлять креативность (творчество) и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно...

а) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

б) создать условия для проявления самостоятельности;

в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

г) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где...

а) условия работы некомфортны, т. е. шумно, грязно и т. д.;

б) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;

в) работа не является интересной или полезной;

г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда...

а) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;

б) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;

в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;

г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая...

а) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;

б) не содержала бы в себе стимула к переменам;

в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;

г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где...

а) работа интересная и полезная;

б) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;

в) меня окружали бы интересные люди;

г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна...

а) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;

б) давать мало шансов на признание личных достижений работника;

в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;

г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно...

а) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;

б) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;

в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;

г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если...

а) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;

б) было бы мало возможностей для проявления креативности;

в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;

г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются...

а) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

б) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;

г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	а				б			в			г	
2		г	а			б						в
3			в	б	г				а			
4			в	а		б			г			
5	а	б	в								г	
6	б	а				г						в
7			а		б	г						в
8									а	г	б	в
9						а		г	в		б	
10	б			а	в						г	
11		а	б			г						в
12		г				в	а				б	
13		г			а		б			в		
14	г			в						б	а	
15			г			в		а	б			
16	а		б				а	г				
17			а		б		в		г			
18				б				г		а	в	
19	в					а		б		г		
20	в	г						б	а			
21			а	в						б		г
22	а	б						в		г		
23	г			а			б	в				
24		а					в	б		г		
25		а		г					в		б	
26		а		б					г			в
27					г	а	в				б	
28					в		г		б			а
29				в	б			г				а
30				а	в	б			г			
31	а		б				в			г		
32							а			б	в	г
33					в		г			а		б
Итого												

Индивидуальный мотивационный профиль, состоит из следующих мотивационных факторов:

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. Люди с высокой потребностью в структурировании работы должны точно знать, что от них требуется. Они хотят быть уверенными, что четко выполняют все предусмотренные производством процедуры. Недостаток указаний и информации будет вызывать у них стресс. Такие люди стремятся к высокому уровню организованности. Они хотят видеть мир упорядоченным, предсказуемым и контролируемым. Людей с высокими показателями этой потребности следует мотивировать установлением четкого порядка или предоставлением им возможности установить свой порядок.

4. Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми. Многие из них способны проявлять толерантность к окружающей суете, шуму, которые неизменно сопровождают совместный труд. Таким образом, создавая условия для многочисленных контактов или перемещая на должности, предполагающие такие контакты, можно повышать удовлетворенность этих сотрудников.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности. Нужно попытаться сформировать поощряющий взаимоотношения моральный климат. Такие работники будут удовлетворены в условиях доверия, благоприятных рабочих и личных взаимоотношений, свойственных эффективной команде.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Руководителю нужно учитывать, что восприятие проявлений признательности зависит от его искренности. Если признание звучит неискренне, то оно может разрушать мотивацию (демотивировать). Кроме того, разные люди нуждаются в различных формах признания. Одним нужно выражать благодарность в торжественной обстановке в присутствии коллег по работе, другим - достаточно сказать «спасибо» в процессе работы. Конечно же, признание должно проявляться сразу после события, поступка, которые его заслуживают, при этом признание заслуг не обязательно должно сопровождаться материальным вознаграждением.

7. Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их. Преобладающей чертой таких людей является желание все делать самому. Они могут добровольно вызваться работать сверхурочно. Но прежде чем приступить к выполнению задания, они должны убедиться в том, что поставленная цель поддается измерению, оценке. Они инстинктивно будут избе-

гать деятельности, связанной с неопределенностью, где трудно или невозможно измерить вклад и достижения. Работники, стремящиеся к достижениям должны всегда ощущать себя движимыми какой-то целью. Если они лишаются ее, жизнь может показаться им бессмысленной. Достигнув поставленной цели, работники испытывают несколько мгновений триумфа, а затем неутомимость берет верх, и они опять готовы к достижениям.

Мотивация подобных работников состоит в четком определении цели и формировании полной преданности ей. Большое значение имеет подготовка условий для концентрации их энергии.

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими - показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния. Те, кто стремятся оказывать влияние, представляют несомненный интерес для любой организации. При этом ключевой вопрос, который следует рассмотреть, сводится не только к способности человека влиять, но также к тому, во имя чего он стремится проявлять влияние на окружающих. Гуманно ли влияние, направлено ли оно в интересах организации и делегирования полномочий? Или направлено лишь на достижение собственных интересов и проявляется в жесткой разрушительной манере? Кроме того, стремление оказывать влияние почти всегда наталкивается на сопротивление других людей. Поэтому взаимоотношения могут стать неприязненными и особенно проблематичными, если у работника, проявляющего властность и влиятельность, отсутствуют такт, дипломатичность, толерантность, иными словами, все то, что принято обозначать понятием «социальный интеллект». Мотивация таких людей состоит в предоставлении возможности конструктивно влиять на других для достижения организационных целей. Причем обучение приемлемым методам влияния и приемам реализации власти, включающее практическую тренировку, должно составлять важную часть их мотивации.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избегать рутины. Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам. Таким людям требуется постоянная возможность переключаться на что-то новое. С большой энергией взявшись за дело, они вскоре начинают испытывать скуку. Они могут почти бессознательно уклоняться от планирования своей деятельности. Если же характер работы предполагает постоянные перемены, если требуется приток свежей энергии и новых инициатив, то такие люди будут прекрасно подходить для подобной работы.

При отсутствии в процессе мотивации таких людей возможности предоставить им вид деятельности, предполагающий элементы разнообразия, авторы методики рекомендуют, в частности, сосредоточиться на указании им пути к дальнейшим стимулам: «Когда этот проект будет завершен, у вас будет отличная возможность заняться новым делом».

Можно попытаться представить неоконченную работу как новый вид деятельности. Задача руководителя состоит в том, чтобы постоянно стимулировать такого работника на выполнение задания, на завершение начатого.

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Хотя идеи, которые вносит такой человек и к которым стремится, не обязательно будут правильными или приемлемыми. При корректном управлении такие люди весьма полезны для любой организации. Но их креативность должна быть сфокусирована на задачах бизнеса. Если креативность не может быть сконцентрирована, она не может быть использована.

Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура компании не отличается толерантностью, если каждое совещание оборачивается обвинениями и насмешками, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями.

11. Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности. Это показатель желания независимости и самосовершенствования. Люди, имеющие высокую потребность в самосовершенствовании, оценивают свою работу именно с таких позиций. Персональный рост подталкивает их к самостоятельности, которая в своем крайнем выражении может превращаться в желание ни от кого не зависеть. Мотивация работников с такими устремлениями требует от руководителя умения соотносить то, к чему они стремятся, с тем, что необходимо организации. Само обсуждение этой проблемы с работником может играть мотивирующую роль, так как покажет ему, что руководитель понимает его потребности и стремится удовлетворить их.

С целью мотивации таких работников следует создавать ситуации, которые удовлетворяли бы их актуальную потребность: периодически направлять на курсы, семинары, привлекать к обучению персонала, к выполнению заданий, требующих саморазвития.

12. Потребность в интересной, общественно полезной работе. Создатели методики подчеркивают, что стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу.

Нужно выяснить, что вкладывает конкретный работник в понятия «интересная» и «полезная» работа. Чтобы усилить восприятие полезности работы, целесообразно разъяснять исполнителям более широкий контекст, в рамках которого их конкретная работа занимает определенное положение и имеет определенный смысл.

Типовая творческая задача 21

Задание. Провести самодиагностику мотивационной структуры личности по методике В. Мильмана. Проиллюстрируйте с помощью круговой диаграмм-

мы результаты диагностики, определите ключевые наиболее значимые элементы в своей мотивационной структуре.

Методика «Диагностика мотивационной структуры личности»

В. Мильмана

Автор В. Мильман. Методика позволяет выявлять некоторые устойчивые тенденции личности: общую и творческую активность, стремление к общению, обеспечению комфорта и социального статуса и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности.

Инструкция

Перед вами 14 утверждений, касающихся жизненных устремлений и некоторых сторон образа жизни человека. Просим вас высказать отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставив в соответствующих клетках бланка для ответов одну из следующих оценок каждого утверждения: «+» – «согласен с этим», «=» – «когда как», «-» – «нет, не согласен», «?» – «не знаю». Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами; отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14з, следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Текст опросника

1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:

- а) «время – деньги». Нужно стремиться зарабатывать их больше;
- б) «главное – здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы;
- в) свободное время нужно проводить с друзьями;
- г) свободное время нужно отдавать семье;
- д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;
- е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем;
- ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.

2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:

- а) работа – это вынужденная жизненная необходимость;
- б) главное – не допускать конфликтов;
- в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями
- г) нужно активно стремиться к служебному продвижению;
- д) главное – завоевать авторитет и признание;
- е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле;
- ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:

- а) текущие, домашние;
- б) отдых и развлечения;
- в) встречи с друзьями;

- г) общественные дела;
- д) занятия с детьми;
- е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
- ж) «хобби»;
- з) подрабатывание денег.

4. Среди моих рабочих дел много места занимают:

- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);
- б) личное общение (на темы, не связанные с работой);
- в) общественная работа;
- г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;
- д) работа творческого характера;
- е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, допол-

нительная);

- ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
- з) свободное время, перекуры, отдых.

5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:

- а) заниматься текущими домашними делами;
- б) отдыхать;
- в) развлекаться;
- г) заниматься общественной работой;
- д) заниматься учебой, получать новые знания;
- е) заниматься творческой работой;
- ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
- з) делать дело, дающее возможность заработать.

6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:

- а) тем, что составляет мои основные обязанности;
- б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);
- в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
- г) общественной работой;
- д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
- е) творческой работой;
- ж) работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность;
- з) работой, за которую можно получить больше денег.

7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:

- а) где что можно купить, как хорошо провести время;
- б) об общих знакомых;
- в) о том, что вижу и слышу вокруг;
- г) как добиться успеха в жизни;
- д) о работе;
- е) о своих увлечениях («хобби»);
- ж) о своих успехах и планах;
- з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

8. Моя работа дает мне прежде всего:

- а) достаточные материальные средства для жизни;
- б) общение с людьми, дружеские отношения;
- в) авторитет и уважение окружающих;
- г) интересные встречи и беседы;
- д) удовлетворение непосредственно от самой работы;
- е) чувство своей полезности;
- ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;
- з) возможность служебного продвижения.

9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:

- а) уютно, хорошие развлечения;
- б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы;
- в) тебя уважают, считают авторитетом;
- г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи;
- д) можно приобрести новых друзей;
- е) бывают известные заслуженные люди;
- ж) все связано общим делом;
- з) можно проявить и развить свои способности.

10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:

- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
- б) которым мог бы передавать свой опыт и знания;
- в) с которыми можно больше заработать;
- г) которые имеют авторитет и вес на работе;
- д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
- е) которые заставляют тебя становиться активнее на работе;
- ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
- з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:

- а) материальное благополучие;
- б) возможность интересно развлекаться;
- в) хорошие условия жизни;
- г) хорошую семью;
- д) возможности интересно проводить время в обществе;
- е) уважение, признание и благодарность других;
- ж) чувство полезности для других;
- з) созданного чего-то ценного, полезного.

12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:

- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
- б) хорошие условия для работы;
- в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
- г) определенные творческие достижения;
- д) хорошую должность;
- е) самостоятельность и независимость;
- ж) авторитет и уважение коллег;
- з) высокий профессиональный уровень.

13. Больше всего мне нравится, когда:

- а) нет насущных забот;
- б) кругом – комфортное, приятное окружение;
- в) кругом – оживление, веселая суета;
- г) предстоит провести время в веселом обществе;
- д) испытываю чувство соревнования, риска;
- е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж) погружен в свою работу;
- з) включен в совместную работу с другими.

14. Когда меня постигает неудача, не получается того, что я очень хочу:

- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
- б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в) теряюсь, злюсь на себя;
- г) злюсь на то, что мне помешало;
- д) стараюсь оставаться спокойным;
- е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;
- ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват;
- з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение

Бланк для ответов

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
а														
б														
в														
г														
д														
е														
ж														
з														

Обработка результатов

Ответы испытуемого (мнение по утверждениям) переводятся в баллы: «+» – 2 балла, «=» – 1 балл, «-» или «?» – 0 баллов. Баллы суммируются по следующим шкалам: «жизнеобеспечение» (Ж), «комфорт» (К), «социальный статус» (С), «общение» (О), «общая активность» (Д), «творческая активность» (ДР), «социальная полезность» (ОД).

Ключ к шкалам

«Жизнеобеспечение» (Ж): 1а, б; 2а; 3а; 4е; 5а; 6з; 8а; 10д; 11а; 12а;

«Комфорт» (К): 2б, в; 3б; 4з; 5б, в; 7а; 9а; 11б, в; 12в;

«Социальный статус» (С): 1е; 2г; 7в, г; 8в, з; 9в, г, е; 10г; 11д; 12д, е;

«Общение» (О): 1в; 2д; 3в; 4б; 6в; 7б, з; 8б, г; 9д, з; 10а; 11г; 12в;

«Общая активность» (Д): 1г, з; 4а, г; 5з; 6а, б, г; 7д; 9б; 10в; 12з;

«Творческая активность» (ДР): 1ж, з; 2е, ж; 3ж; 4д; 5д, е; 6е; 7е, ж; 8д, ж; 10ж; 11з; 12г;

«Социальная полезность» (ОД): 1д; 2з; 3г, д; 4в, ж; 5г, ж; 6ж; 8е; 9ж; 10б, е; 11е, ж; 12ж.

Сумма всех баллов по шкалам Ж, К, С, О характеризует общежитейскую направленность личности, сумма баллов по шкалам Д, ДР, ОД характеризует «рабочую» направленность личности.

Затем строятся графики (мотивационные профили), при этом по горизонтали обозначаются шкалы, по вертикали – баллы.

Выводы

Если опрашиваемый набирает наиболее высокие баллы по шкалам Д, ДР и ОД, то у него выражен «рабочий» мотивационный профиль личности, если наиболее высокие баллы (или такие же, как по другим шкалам) – по шкалам Ж, К, С, О, то у него выражен «общежитейский» мотивационный профиль.

Типовая расчётная задача 5

I. Исходные данные.

Вы – глава департамента мотивации и стимулирования труда персонала кондитерской фабрики. За последние три года на предприятии наблюдается чрезмерный отток рабочих-повременщиков вследствие отсутствия эффективной системы материального стимулирования персонала. Однако статистические данные свидетельствуют об увеличении фонда оплаты труда.

II. Задание к ситуации.

Проанализировать эффективность политики мотивации и стимулирования персонала с помощью факторного анализа.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 20. Исходные данные для факторного анализа фонда оплаты труда рабочих-повременщиков

Показатель	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность рабочих	300	270
Среднее количество дней, отработанное одним рабочим за год	222	215
Средняя продолжительность рабочей смены, ч	7,8	7,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	79920	85430
Среднечасовая заработная плата одного работника, руб.	153,85	186,29

Тема 2.5. Оценка и аттестация персонала организации

Типовая творческая задача 22

Задание. Проанализируйте степень развитости лидерских качеств у себя или своего одноклассника по методике, разработанной Е. Жариковым и Е. Крушельницким.

Методика оценки лидерских способностей

Е. Жариков и Е. Крушельницкого

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

Тест-опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

- а) да;
- б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

- а) да;
- б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

- а) да;
- б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

- а) да;
- б) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удастся убедить кого-то в чем-либо?

- а) да;
- б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

- а) да;
- б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

- а) да;
- б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

- а) да;
- б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

- а) да;
- б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

- а) да;
- б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

- а) да;
- б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

- а) с покорными людьми;
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

- а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да;

б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да;

б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да;

б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да;

б) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

а) промолчите;

б) будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да;

б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за

какое-либо важное дело?

а) да;

б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да;

б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки;

б) появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?

а) да;

б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные

нагрузки?

а) да;

б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да;

б) нет.

Оценка результатов тестирования

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ к опроснику

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

Оценка лидерства

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

Интерпретация

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств. Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Такими признаками, как отмечают Е. Жариков и Е. Крушельницкий, могут служить следующие проявления:

- Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
- Настойчив, умеет разумно рисковать.
- Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
- Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
- Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
- Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.

- Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
- Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
- Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
- Надежен, держит слово, на него можно положиться.
- Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
- Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
- Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
- Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
- Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.
- Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.

Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

Типовая творческая задача 23

Задание. Проведите самооценку личностной готовности к риску с помощью методики Шуберта.

Методика оценки личностной готовности к риску Шуберта

Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых Вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

- 2 балла – полностью согласен, полное «ДА»;
- 1 балл – больше «ДА», чем «НЕТ»;
- 0 баллов – ни «ДА», ни «НЕТ», нечто среднее;
- 1 балл – больше «НЕТ», чем «ДА»;
- 2 балла – полное «НЕТ».

Стимульный материал

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?
2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?

8. Вошли бы Вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

9. Могли бы Вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?

10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?

11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?

12. Могли бы Вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?

13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?

14. Могли бы Вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы? .

15. Могли бы Вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел Ваш знакомый, который совсем недавно был в тяжелом дорожном происшествии?

16. Могли бы Вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?

17. Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию.

18. Могли бы Вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?

19. Могли бы Вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми, подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?

20. Могли бы Вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?

21. Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?

22. Могли бы Вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?

23. Могли бы Вы по указанию Вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил Вас, что провод обесточен?

24. Могли бы Вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?

25. Могли бы Вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

Ключ

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы, свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от -50 до +50 баллов.

Интерпретация

Меньше – 30 баллов: слишком осторожны;

от –10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску достоверно связана прямо пропорционально с числом допущенных ошибок.

Исследования показали также следующие результаты:

- с возрастом готовность к риску падает;
- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий

Типовая творческая задача 24

Задание. Проанализируйте уровень своего творческого потенциала по четырем факторам (воображение, любознательность, сложность, склонность к риску), предложенным в методике Е.Е. Туник «Диагностика личной креативности».

Методика диагностики личной креативности Е.Е. Туник

Данная методика позволяет определить четыре особенности творческой личности: любознательность (Л); воображение (В); сложность (С) и склонность к риску (Р).

Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «согласен», «не согласен» или «затрудняюсь ответить». Делайте пометки к каждому предложению и не задумывайтесь подолгу. Здесь нет правильных или неправильных ответов. Отмечайте первое, что придет вам в голову, читая предложение. Это задание не ограничено во времени, но работайте как можно быстрее. Помните, что, давая ответы к каждому предложению, вы должны отмечать то, что действительно чувствуете. На каждый вопрос выберите только один ответ.

Тест

1. Если я не знаю правильного ответа, то попытаюсь догадаться о нем.
2. Я люблю рассматривать предмет тщательно и подробно, чтобы обнаружить детали, которых не видел раньше.
3. Обычно я задаю вопросы, если чего-нибудь не знаю.
4. Мне не нравится планировать дела заранее.
5. Перед тем как играть в новую игру, я должен убедиться, что смогу выиграть.
6. Мне нравится представлять себе то, что мне нужно будет узнать или сделать.
7. Если что-то не удастся с первого раза, я буду работать до тех пор, пока не сделаю это.
8. Я никогда не выберу игру, с которой другие незнакомы.
9. Лучше я буду делать все как обычно, чем искать новые способы.
10. Я люблю выяснять, так ли все на самом деле.
11. Мне нравится заниматься чем-то новым.
12. Я люблю заводить новых друзей.

13. Мне нравится думать о том, чего со мной никогда не случилось.
14. Обычно я не трачу время на мечты о том, что когда-нибудь стану известным артистом, музыкантом, поэтом.
15. Некоторые мои идеи так захватывают меня, что я забываю обо всем на свете.
16. Мне больше понравилось бы жить и работать на космической станции, чем здесь, на Земле.
17. Я нервничаю, если не знаю, что произойдет дальше.
18. Я люблю то, что необычно.
19. Я часто пытаюсь представить, о чем думают другие люди.
20. Мне нравятся рассказы или телевизионные передачи о событиях, случившихся в прошлом.
21. Мне нравится обсуждать мои идеи в компании друзей.
22. Я обычно сохраняю спокойствие, когда делаю что-то не так или ошибаюсь.
23. Когда я вырасту, мне хотелось бы сделать или совершить что-то такое, что никому не удавалось до меня.
24. Я выбираю друзей, которые всегда делают все привычным способом.
25. Многие существующие правила меня обычно не устраивают.
26. Мне нравится решать даже такую проблему, которая не имеет правильного ответа.
27. Существует много вещей, с которыми мне хотелось бы поэкспериментировать.
28. Если я однажды нашел ответ на вопрос, я буду придерживаться его, а не искать другие ответы.
29. Я не люблю выступать перед группой.
30. Когда я читаю или смотрю телевизор, я представляю себя кем-либо из героев.
31. Я люблю представлять себе, как жили люди 200 лет назад.
32. Мне не нравится, когда мои друзья нерешительны.
33. Я люблю исследовать старые чемоданы и коробки, чтобы просто посмотреть, что в них может быть.
34. Мне хотелось бы, чтобы мои родители и руководители делали все как обычно и не менялись.
35. Я доверяю свои чувствам, предчувствиям.
36. Интересно предположить что-либо и проверить, прав ли я.
37. Интересно браться за головоломки и игры, в которых необходимо рассчитывать свои дальнейшие ходы.
38. Меня интересуют механизмы, любопытно посмотреть, что у них внутри и как они работают.
39. Моим лучшим друзьям не нравятся глупые идеи.
40. Я люблю выдумывать что-то новое, даже если это невозможно применить на практике.
41. Мне нравится, когда все вещи лежат на своих местах.

42. Мне было бы интересно искать ответы на вопросы, которые возникнут в будущем.

43. Я люблю браться за новое, чтобы посмотреть, что из этого выйдет.

44. Мне интереснее играть в любимые игры просто ради удовольствия, а не ради выигрыша.

45. Мне нравится размышлять о чем-то интересном, о том, что еще никому не приходило в голову.

46. Когда я вижу картину, на которой изображен кто-либо незнакомый мне, мне интересно узнать, кто это.

47. Я люблю листать книги и журналы для того, чтобы просто посмотреть, что в них.

48. Я думаю, что на большинство вопросов существует один правильный ответ.

49. Я люблю задавать вопросы о таких вещах, о которых другие люди не задумываются.

50. У меня есть много интересных дел как на работе (учебном заведении), так и дома.

Обработка данных теста

При оценке данных опросника используются четыре фактора, тесно коррелирующие с творческими проявлениями личности. Они включают Любознательность (Л), Воображение (В), Сложность (С) и Склонность к риску (Р). Мы получаем четыре «сырых» показателя по каждому фактору, а также общий суммарный показатель [35].

При обработке данных используется либо шаблон, который можно накладывать на лист ответов теста, либо сопоставление ответов испытуемого с ключом в обычной форме.

Ключ к тесту

Склонность к риску (ответы, оцениваемые в 2 балла):

- положительные ответы: 1, 21, 25, 35, 36, 43, 44;
- отрицательные ответы: 5, 8, 22, 29, 32, 34;
- все ответы на данные вопросы в форме «может быть» оцениваются в 1 балл;
- все ответы «не знаю» на данные вопросы оцениваются в -1 балл и вычитаются из общей суммы.

Любознательность (ответы, оцениваемые в 2 балла):

- положительные ответы: 2, 3, 11, 12, 19, 27, 33, 37, 38, 47, 49;
- отрицательные ответы: 28;
- все ответы «может быть» оцениваются в +1 балл, а ответы «не знаю» – в -1 балл.

Сложность (ответы, оцениваемые в 2 балла):

- положительные ответы: 7, 15, 18, 26, 42, 50;
- отрицательные : 4, 9, 10, 17, 24, 41, 48;
- все ответы в форме «может быть» оцениваются в +1 балл, а ответы «не знаю» – в -1 балл.

Воображение (ответы, оцениваемые в 2 балла):

- положительные: 13, 16, 23, 30, 31, 40, 45, 46;

- отрицательные: 14, 20, 39;

- все ответы «может быть» оцениваются в +1 балл, а ответы «не знаю» – в -1 балл.

В данном случае определение каждого из четырех факторов креативности личности осуществляется на основе положительных и отрицательных ответов, оцениваемых в 2 балла, частично совпадающих с ключом (в форме «может быть»), оцениваемых в 1 балл, и ответов «не знаю», оцениваемых в -1 балл.

Использование этой оценочной шкалы дает право «наказать» недостаточно творческую, нерешительную личность.

Этот опросник разработан для того, чтобы оценить, в какой степени способными на риск (Р), любознательными (Л), обладающими воображением (В) и предпочитающими сложные идеи (С) считают себя испытуемые. Из 50 пунктов 12 утверждений относятся к любознательности, 12 – к воображению, 13 – к способности идти на риск, 13 утверждений – к фактору сложности.

Если все ответы совпадают с ключом, то суммарный «сырой» балл может быть равен 100, если не отмечены пункты «не знаю».

Если испытуемый дает все ответы в форме «может быть», то его «сырая» оценка может составить 50 баллов в случае отсутствия ответов «не знаю».

Конечная количественная выраженность того или иного фактора определяется путем суммирования всех ответов, совпадающих с ключом, и ответов «может быть» (+1) и вычитания из этой суммы всех ответов «не знаю» (-1 балл).

Чем выше «сырая» оценка человека, испытывающего позитивные чувства по отношению к себе, тем более творческой личностью, любознательной, с воображением, способной пойти на риск и разобраться в сложных проблемах, он является; все вышеописанные личностные факторы тесно связаны с творческими способностями.

Могут быть получены оценки по каждому фактору теста в отдельности, а также суммарная оценка. Оценки по факторам и суммарная оценка лучше демонстрируют сильные (высокая «сырая» оценка) и слабые (низкая «сырая» оценка) стороны ребенка. Оценка отдельного фактора и суммарный «сырой» балл могут быть впоследствии переведены в стандартные баллы и отмечены на индивидуальном профиле учащегося.

Типовая творческая задача 25

Задание. Сформулируйте принципы проведения аттестации персонала и сгруппируйте их в три группы по признаку единства назначения. Результаты представьте в виде рисунка:



Типовая творческая задача 26

Задание. Сформулируйте функции проведения аттестации персонала организации для департамента кадров и линейных менеджеров. Результаты представьте в табличной форме.

Таблица 1. Функции департамента кадров и линейных менеджеров при проведении аттестации

Функции департамента кадров	Функции линейных менеджеров
1.	1.
2.	2.
...	...

Типовая творческая задача 27

Задание. Определите наиболее значимые, на Ваш взгляд, деловые характеристики HR-специалиста. Оцените в соответствии с разработанным перечнем деловых качеств четверо сокурсников. При оценке использовать следующие методы: парное сравнение, ранжирование, анкетирование, балльная оценка.

Типовая творческая задача 28

Задание. Проведите рейтинговую оценку своих одноклассников по следующим личностным качествам: эмпатия, дружелюбие, искренность, рассудительность, целеустремленность. Выбрать два из предложенных ниже методов:

- попарное сравнение;
- прямое ранжирование;
- альтернативное ранжирование;
- рейтинговое шкалирование.

Типовая творческая задача 29

Задание. Сформулируйте и обоснуйте перечень личностных качеств для диагностики с помощью балльной оценки личностного потенциала топ-менеджеров предприятия. Результаты представьте в виде таблицы.

Таблица 22. Балльная оценка личностных качеств топ-менеджеров предприятия.

Количество присвоенных баллов	Личностные качества						

1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Типовая творческая задача 30

Задание. Проанализируйте физиогномические особенности своего лица и лица одноклассника в соответствии с методическими рекомендациями, представленными ниже. Результаты оценки представьте в виде таблицы.

Таблица 1. Физиогномическая характеристика (ФИО)

Элемент анализа	Характеристика элемента	Качества личности
Форма лица		
Лоб		
Нос		
Глаза		
Рот		
Подбородок		

Методические рекомендации к проведению физиогномической диагностики личности

На лице человека отражены не только его конституционные черты, но и его жизненный опыт. На основании видимых внешних признаков можно сделать вывод не только о характере, но и о внутреннем состоянии человека. Чтение лица начинается с определения его формы, которая своим очертанием сходна с геометрическими фигурами: ромбом, квадратом, треугольником, овалом, трапецией или кругом.

Существует пять типичных форм лица, они выделены в сравнении с эталонной формой - овальным лицом, имеющим идеальные пропорции (длина в полтора раза больше ширины) и черты. Очертания лобной части, подбородка, скул – плавные. Такое лицо называют классическим, оно встречается крайне редко.

Продолговатое лицо (овальное и прямоугольное) свидетельствует об интеллекте, чувствительности, уравновешенности и рассудительности. Люди, имеющие такое лицо, обладают организаторскими способностями и ярко выраженной целеустремлённостью.

Треугольное лицо присуще высоко одарённым и чувствительным людям с тонко выраженной интуицией. Отсутствие склонности к привязанности и преданности. Представители данного типа отличаются пылкостью, задорностью, упрямством, хитростью и скрытностью.

Трапецевидное лицо принадлежит людям интеллигентным, чувствительным, артистичным. Для представителей данного типа характерно дружелюбие, отсутствие качеств борца.

Круглое лицо характерно для людей добродушных, миролюбивых. Это оптимистичная и беспечная, весёлая и любезная натура. Представители типа отличаются гибким, но поверхностным умом, тщеславием и честолюбием.

Квадратное лицо указывает на человека сурового, мужественного, энергичного и динамичного, стремящегося к лидерству. Представители типа настойчивы, прямолинейны, бывают грубыми и жёсткими. Хорошая исполнительность делает их удобными сотрудниками.

Часто в лице соединяются две или три формы. В этом случае лицо следует отнести к той форме, черты которой в нём преобладают. Сначала определяют форму, затем делят и интерпретируют черты лица по зонам.

Зоны лица. Современная физиогномика делит лицо горизонтальными линиями на три примерно одинаковые зоны, трактует каждую в отдельности, затем в общем ансамбле.

Верхняя зона – лобная часть – рассказывает об унаследованных интеллектуальных способностях, духе и здоровье человека.

Лоб – знак юности и характера. Высокий квадратный свидетельствует о выдающихся качествах личности. Округлый ровный отличает человека сдержанного и спокойного. Округлый низкий не предвещает удачу в начале жизненного пути. Идеальный лоб свидетельствует о прекрасном состоянии духа и тела. Очень большой и бесформенный лоб означает склонность к лени и в то же время обширные умственные способности. Диоген и Сократ имели обширное чело, Геркулес и Ахиллес – небольшое. Низкий лоб, который по форме напоминает треугольник, характеризует невысокие интеллектуальные способности. У Гитлера лоб был низкий, но необыкновенно широкий, что свидетельствовало об уме и бесстрашии.

Линия волос. Форма лежащего прямоугольника – это лоб практиков (математиков, предпринимателей, менеджеров, инженеров). Форма стоящего прямоугольника – лоб учёного, чьи интересы ограничиваются узкой областью науки (руководитель исследовательской лаборатории). Одновременно широкий и высокий лоб – одаренность использования интеллектуального потенциала в течение всей жизни. Залысины по обеим сторонам лба – широкий кругозор и созидательный дух, артистизм, живость и подвижность, но порой противоречивый характер. *Изломанная линия* – признак способности к администрированию и изобретательности, указывает на человека с амбициями.

Если на лбу есть горизонтальные морщины, то перед вами личность умная и опытная. Одна горизонтальная морщина, если она расположена высоко, сулит удачу, а низко – возможные трудности в устройстве судьбы. Две морщины повествуют о вашем уме и инициативе, о способности добиваться поставленной цели, об удаче в предпринимательском деле и бизнесе. Три морщины сообщают о том, что судьба подарит хорошее положение в жизни, обещает успех. Прерывающиеся, короткие – свидетельствуют о слабом здоровье.

Средняя зона – от бровей до основания носа. Гармоничная сбалансированность этой зоны свидетельствует об упорядоченной психике, рассказывает о настроении, об экспрессии.

Нос имеет большое значение в физиогномике: говорит о развитии личности. Он, по заявлению Тамары Глобы, является индикатором силы, воли и энергии человека. Нос находится в эпицентре трёх зон и управляет годами от 41 до 50, когда в основном решается вопрос успеха и провала. Он должен гармонизировать с общим контуром лица и другими чертами. По китайской физиогномике нос отвечает за возможности и богатство.

Идеальным считается нос с прямой спинкой («львиный нос»), с закруглённым кончиком и красиво оформленными крыльями. Такой человек отличается мужеством, страстностью и напористостью. Принадлежит он натуре властной и сильной, преуспевающей во всех начинаниях.

Прямой нос сулит финансовый успех. Он свидетельствует о согласии воли и разума, о развитых умственных способностях. Большой нос – ключ к успеху и богатству, а большой, но мягкой формы принадлежит человеку сильному, но не активному. Если же нос твёрдый, то сила сочетается с активностью.

Глаза зеркально отражают душу человека, поэтому начинать читать лицо советуют с глаз. Большие глаза указывают на чувствительность, и ранимость души, нередко на мужество и даже на стремление к лидерству. Они все на виду, излучают больше обаяния. Люди, имеющие такие глаза, чаще смеются, любят обниматься, устраивать овацию в театре, шумно «болеть» во время спортивных состязаний.

Маленькие глаза принадлежат людям замкнутым, самодовольным и упрямым, подчас способным на спор, ссоры, истерики. Такие глаза можно встретить у хороших хирургов, экономистов, налоговых инспекторов, таможенников.

Посадка глаз: оба глаза на одной горизонтальной линии – благоприятный признак. Глаза, скошенные внешними углами вверх, принадлежат решительным и активным натурам (обозначают у мужчин решительность, у женщин неблагоразумие), у которых отсутствует критическое восприятие. Глаза, направленные внешними углами вниз, принадлежат людям критичным. Это инспектора, аудиторы, сыщики, тренеры, редакторы, корректоры.

Люди с широко расставленными глазами будут долго колебаться перед тем, как что-то сделать, они склонны к медлительности, ждут, когда ситуация разрешится сама собой. Они обладают широкой натурой и высокой толерантностью. Обратный физический признак – близко посаженные глаза – свидетельствует о противоположных качествах: низкой толерантности, вспыльчивости, требовательности, большей концентрированности. Люди с такими глазами стремятся немедленно навести порядок и расставить всё по своим местам. Те, у кого глаза симметрично посаженные, обладают кругозором, искренни и справедливы, честно выполняют возложенные на них обязанности, не перекладывая их на других.

Особое значение физиогномисты отводят блеску глаз, передающему внутреннюю жизненную силу человека. Люди с сильным характером смотрят в глаза собеседнику властно, прямо, неподвижно. Это «управляющий» взгляд создающих людей. Лишённые блеска глаза – признак пониженной энергии. Люди с такими глазами склонны к печали, подавленности, депрессии.

Нижняя зона – рот, челюсти, подбородок – даёт дополнительную информацию о характере, воле, темпераменте человека.

Рот – самый выразительный источник информации в нижней зоне лица. Физиогномика позволяет по форме и размеру рта определять внутреннюю энергию человека. Симметричное открывание рта говорит о сбалансированности эмоций. Гармоничный рот имеет верхнюю и нижнюю губы одинаковой полноты и означает, что человек уравновешен, дружелюбен и открыт. Люди с маленьким ртом обладают слабым характером, озабочены борьбой за выживание, замкнуты. Такому человеку нужно научиться поддерживать отношения с людьми и не обрывать связи с ними. Большой рот свидетельствует о сильной воле, удачливости, выдаёт человека чувствительного, эмоционального.

Тонкая линия закрытых губ говорит о щепетильности характера. Узкие губы выдают человека ироничного, быстро принимающего решения и выполняющего их.

Широкий рот с тонкими губами говорит о том, что человек горд, решителен и энергичен, он не меняет своих решений. Это хороший руководитель, который быстро поднимается по служебной лестнице.

Плотно сжатые губы и стиснутые зубы свидетельствуют о решительности, настойчивости, целеустремлённости и твёрдости. Уголки рта выдают настроение человека. Искривление одного уголка, сопровождающееся временной асимметрией лица, – выражение иронической усмешки. Человек с большим ртом и опущенными уголками губ обладает сильной волей, трудно поддаётся влиянию. Губы «бантиком» принадлежат человеку активному, способному быстро решать разнообразные вопросы. У человека с втянутыми губами дела идут плохо. Приподнятая верхняя губа и курносый нос ассоциируются с открытостью души и доверчивостью.

Подбородок и изгибы скул указывают на жизненные силы человека. *Массивный подбородок* с подчёркнутыми выдающимися скулами свидетельствует о несокрушимой жизненной силе и способности устоять перед сильными и неожиданными нагрузками. *Удлиненный подбородок* принадлежит людям упрямым и упорно добивающимся поставленной цели; мягкий или скошенный назад – натурам мягким, со слабой волей; подбородок, устремлённый вперёд, – натуре решительной и активной.

Форма подбородка – яркое проявление индивидуальности. *Полный двойной подбородок* свидетельствует о скарелности, чувствительности, эгоизме. *Длинный* – признак резких манер, а *округлый с ямочкой* – хорошего характера и мягких манер, *с впадиной на челюсти* – говорит о тяге командовать и дидактических талантах, о натуре страстной и влюбчивой.

Практиковать наблюдение за характерными чертами можно в любое время и где угодно: в автобусе, на работе или на улице. Начать можно с себя, посмотрев в зеркало. Привыкание наблюдать за лицами и ассоциировать их черты с определенными формами поведения, заметно повышает навыки социального общения.

Типовая творческая задача 31

Задание. Предложите вариант положения об оценке/аттестации персонала крупного промышленного предприятия или бюджетной/муниципальной организации. В положении предусмотреть дифференциацию сроков и методик проведения оценки-аттестации для разных категорий персонала.

Типовая творческая задача 32

Задание. Разработать опросник для проведения биографического интервью с претендентами на должность психолога-педагога в детском дошкольное учреждение.

Типовая творческая задача 33

Задание. Разработать опросник для проведения поведенческого интервью с претендентами на должность хирурга в областную клиническую больницу.

Типовая творческая задача 34

Задание. Разработать опросник для проведения ситуационного интервью с претендентами на должность начальника службы маркетинга крупного молокоперерабатывающего предприятия.

Тема 2.6. Управление развитием и движением персонала организации

Типовая расчётная задача 6

I. Исходные данные.

Вы – руководитель HR-департамента санатория «Веста». В результате внешней мобильности за истекший календарный год существенно сократилась численность персонала организации. Проанализируйте внешнюю мобильность персонала и дайте рекомендации по ее стабилизации.

II. Задание к ситуации.

Рассчитайте ключевые показатели внешней мобильности персонала: коэффициент приема персонала, коэффициент увольнений персонала, коэффициент адаптации, коэффициент трудовой мобильности.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Основные показатели движения персонала санатория «Веста»

Показатель	Численность, чел.
Численность персонала на конец отчетного периода	335
Уволено - всего	25
в том числе	
по собственному желанию	18
за нарушениями трудовой дисциплины	1
Принято на работу из всех источников набора	15

Типовая расчётная задача 7

I. Исходные данные.

Вы – руководитель отдела кадров банка. По итогам календарного года в банке значительно возросли показатели оттока персонала. Ваша задача – определить категории персонала, наиболее подверженные повышенной текучести.

II. Задание к ситуации.

Определить уровень текучести персонала в целом по организации, по каждой категории персонала. Рассчитать интенсивность текучести персонала (частную и общую).

Таблица 1. Основные показатели движения персонала банка

Показатель	Категория персонала			Всего
	руководители	служащие	специалисты	
Численность персонала - всего	20	110	70	200
Численность уволенных	5	15	20	40

Тема 2.7. Управление процессом высвобождения персонала

Типовая творческая задача 35

I. Задание.

Охарактеризуйте основные показатели оценки эффективности деятельности подразделений службы управления персоналом. Результаты представьте в табличной форме.

II. Информационное обеспечение задачи

Таблица 1. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений службы управления персоналом

Показатели экономической эффективности	Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Показатели степени удовлетворённости работников	Косвенные показатели эффективности
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
...

Типовая расчётная задача 8

I. Исходные данные.

Вы – начальник отдела кадров. Руководство предприятия поставило перед Вами задачу разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики на предстоящий календарный год.

II. Задание к ситуации.

Рассчитать показатели движения кадров, проанализировать кадровые процессы и разработать соответствующие рекомендации по совершенствованию кадровой политики. Результаты расчетов представить в табличной форме.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Динамика основных кадровых процессов ООО «Х-ПРОМ» за 2020-2022 гг.

Показатель	Год			Отклонение 2022 г. к 2020 г.	
	2020	2021	2022	абсолютное, (+/-)	относительное, (%)
Списочная численность работников, чел.	1429	1489	1509		
Среднесписочное число работников, чел.	1420	1480	1500		
Принято всего, чел.	65	23	15		
Выбыло всего, чел.	5	3	3		
в том числе:					
по сокращению штатов:					
по собственному желанию:					
за нарушение трудовой дисциплины	5	3	3		
Коэффициент оборота по приему				x	x

Коэффициент оборота по выбытию				x	x
Коэффициент постоянства кадров				x	x
Коэффициент текучести кадров				x	x
Производительность труда (стоимостная на 1 работника за период), тыс. руб.	38218,73	39238,07	38784,10		

Примечание: рассчитать показатели во всех пустых ячейках таблицы.

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера заданий (из представленного списка)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	Творческие задачи: 1-2 Типовые задачи: 1-2
	ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	Творческие задачи: 3-6
	ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	Творческие задачи: 7-10
ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтёров для спортивных и физкультурных мероприятий.	Творческие задачи: 11-21 Типовые задачи: 3-5
	ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами.	Творческие задачи: 22-34 Типовые задачи: 6-7
	ИПК – 3.3. Способен представлять интересы организации во внешней среде.	Творческая задача: 35 Типовая задача: 8

Критерии оценки:

- умение составить алгоритм решения задачи;
- умение использовать различные формы мыслительной деятельности (анализ, синтез, оценивание, сравнение, обобщение и т.п.);
- умение применить теоретические знания по дисциплине для решения поставленной задачи;
- грамотное, лаконичное, последовательное изложение решения задачи в соответствии с принятым алгоритмом и пр.;
- нахождение правильного решения (ответа) задачи.

Оценочная шкала

Оценка «**Отлично**» выставляется, если студент составил правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.

Оценка «**Хорошо**» выставляется, если студент составил правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

Оценка «**Удовлетворительно**» выставляется, если студент задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

Оценка «**Неудовлетворительно**» выставляется, если студент решил задачу неправильно.

Типовые контрольные задачи самостоятельной (домашней) работы

Типовые контрольные задачи:

Задача 1

Дайте характеристику функциям управления персоналом, представив материал в виде таблицы.

Таблица 1. Характеристика функций управления персоналом

№ п/п	Функция	Содержание функции

Задача 2

Дайте характеристику теориям управления, представив материал в виде таблицы.

Таблица 1. Характеристика теорий управления

Наименование теории	Авторы теории	Характерные особенности

Задача 3

I. Исходные данные.

Промышленное предприятие ООО «Здоровье» по итогам работы за год ухудшило уровень финансовой устойчивости. Руководством было принято решение найти «узкие» места в деятельности организации и устранить их.

II. Задание к ситуации.

1. Проанализировать общую организационную структуру человеческих ресурсов.
2. Дать оценку диапазона управления в организации.
3. Исчислить нагрузку на одного управленца производственными работниками.
4. Оценить обеспеченность работников производства работниками обеспечивающих служб.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Структура персонала ООО «ЯНОС-ПРО»

Категория персонала	Численность, чел.
Производственные работники - всего	3800
в том числе:	
работники основного производства	3400
вспомогательные работники	400
Административно-управленческий персонала - всего	720

в том числе:	
линейные менеджеры	170
функциональные менеджеры	150
работники управленческого аппарата	400
ИТОГО	4520

Задача 4

I. Исходные данные.

Вы – менеджер по кадрам спортивного комплекса. Вам необходимо определить среднеучетную численность штатных работников учетного состава.

II. Задание к ситуации.

Рассчитать среднеучетную численность штатных работников учетного состава за месяц.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Исходные данные для расчета среднеучетной численности штатных работников учетного состава за месяц

Числа месяца	Насчитывалось работников в учетном составе	В том числе подлежит исключению из учетного количества работников
1	253	3
2	253	3
3 (суббота)	257	3
4 (воскресенье)	258	2
5	277	3
6	278	3
7 (праздничный день)	254	3
8	253	3
9	257	2
10 (суббота)	269	3
11 (воскресенье)	260	3
12	306	3
13	300	2
14	278	2
15	300	3
16	256	3
17 (суббота)	255	3
18 (воскресенье)	270	2
19	254	3
20	254	2
21	253	2
22	255	3
23	260	3
24 (суббота)	261	3
25 (воскресенье)	255	3
26	253	2
27	267	2
28	268	3
29	264	3
30	266	3
31 (суббота)	256	3

Творческая задача 5

Задание. Определить уровень групповой сплоченности на основании применения балльного метода (на примере своей академической группы) по методике К.Э. Сижора.

Методика на определение индекса групповой сплоченности К.Э. Сишора «Психометрический тест К.Э. Сишора»

Групповая сплоченность – чрезвычайно важный параметр, показывающий степень интеграции группы, ее сплоченность в единое целое, – можно определить не только путем расчета соответствующих социометрических индексов. Значительно проще сделать это с помощью методики, состоящей из 5 вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенным в скобках значениям (максимальная сумма - 19 баллов, минимальная - 5). В ходе опроса баллы указывать не нужно.

Инструкция. На каждый вопрос есть несколько вариантов ответа. Вам необходимо выбрать верный для вас ответ и записать его обозначение в бланк.

1. Как бы вы оценили свою принадлежность к группе?

- Чувствую себя ее членом, частью коллектива (5)
- Участвую в большинстве видов деятельности (4)
- Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других (3)
- Не чувствую, что являюсь членом группы (2)
- Живу и существую отдельно от нее (1)
- Не знаю, затрудняюсь ответить (1)

2. Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

- Да, очень хотел бы перейти (1)
- Скорее перешел бы, чем остался (2)
- Не вижу никакой разницы (3)
- Скорее всего остался бы в своей группе (4)
- Очень хотел бы остаться в своей группе (5)
- Не знаю, трудно сказать (1)

3. Каковы взаимоотношения между членами вашей группы?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве классов (1)
- Не знаю, трудно сказать (1)

4. Каковы у вас взаимоотношения с руководством?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю. (1)

5. Каково отношение к делу (учебе и т.п.) в вашем коллективе?

- Лучше, чем в большинстве коллективов (3)
- Примерно такие же, как и в большинстве коллективов (2)
- Хуже, чем в большинстве коллективов (1)
- Не знаю (1)

Обработка результатов и интерпретация

Уровни групповой сплоченности

- 15,1 баллов и выше – высокая;
- 11,6 – 15 балла – выше средней;

- 7-11,5 – средняя;
- 4-6,9 – ниже средней;
- 4 и ниже – низкая.

Творческая задача 6

Задание. Провести самодиагностику экстраверсии, интроверсии и нейротизма по личностному опроснику Г. Айзенка.

Личностный опросник Г. Айзенка

Личностный опросник психолога-экспериментатора Г. Айзенка (EPI) – это классическая методика, предложенная в 1963 году на основе двух его предшествующих тестов. Теоретическую основу составляют понятия «экстраверсия», «интроверсия» и «нейротизм», которые автор понимал, как генетически обусловленные характеристики центральной нервной системы [18].

Этот тест пользуется популярностью и в настоящее время – за счет своей простой инструкции, доступной обработки и возможности пройти онлайн в сети Интернет быстро и бесплатно.

Описание шкал

Шкала «нейротизм» описывает некий личностный аспект психической саморегуляции. В основе лежит понятие эмоциональной стабильности, которая выражается адаптивными возможностями в повседневных и стрессовых ситуациях, отсутствием сильной тревоги, вегетативных невротоподобных состояний, неуверенности в себе. Высокие показатели по этой шкале не обязательно указывают на то, что у человека присутствует невроз, но позволяют допустить его развитие при наличии затяжных стрессовых ситуаций. Человек, у которого данная методика позволила определить высокий уровень нейротизма, скорее всего, будет эмоционально неустойчив, импульсивен, не уверен в себе, раздражителен, склонен к излишней впечатлительности и чувствительности. Его реакции будут не адекватны вызвавшим их ситуациям.

Экстраверсия – черта, которая предполагает направленность на окружающих людей, взаимодействие с ними. Типичный экстраверт общителен, импульсивен, полон оптимизма, предпочитает двигаться вперед, склонен к риску.

Интроверсия свойственна людям, погруженным «в себя», сдержанным, держащимся на расстоянии от окружающих (за исключением близких людей). Интроверт не любит рискованно действовать, старается обдуманно подходить к выбору решений. Держит под контролем импульсивные проявления и пессимистичен.

Диагностическая цель. Опросник предназначен для диагностики экстраверсии, интроверсии и нейротизма, включает также девять вопросов, составляющих «шкалу лжи». Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в один балл.

Г. Айзенк разработал два варианта данного опросника (А и В), что позволяет, например, проводить повторное исследование после тех или иных экспериментальных процедур, исключив возможность запоминания ранее данных ответов.

Инструкция: «Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь

представить типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Отвечайте быстро и точно. Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак + (да), если нет знак – (нет)».

Текст опросника (вариант А)

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы отвлечься, испытывать сильные ощущения?
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут вас понять, ободрить или посочувствовать?
3. Считаете ли вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказываться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, даже если это вам невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли вы обычно действуете и говорите, не тратите ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который вам симпатичен?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли бывает, что вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли вас беспокоят мысли о том, что вам не следовало чего-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что вас легко задеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли иногда у вас такие мысли, которыми вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, отвечаете ли вы тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Часто ли у вас появляется чувство, что вы в чем-то виноваты?
25. Способны ли вы иногда дать волю своим чувствам и беззаботно развлечься с веселой компанией?
26. Можно ли сказать, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела?
27. Слывете ли вы за человека живого и веселого?

28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Чувствуете ли вы себя беспокойно, находясь в большой компании?
30. Бывает ли, что вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что в голову лезут разные мысли?
32. Что вы предпочитаете, если хотите узнать что-либо: найти в книге (ответ “Да”) или спросить у друзей (ответ “Нет”)?
33. Бывают ли у вас сильные сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая сосредоточения?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы говорите только правду?
37. Бывает ли вам неприятно находиться в компании, где все подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, требующая быстрого действия?
40. Верно ли, что вам часто не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что вы неторопливы в движениях и несколько медлительны?
42. Опаздывали ли вы когда-нибудь на работу или на встречу с кем-либо?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что не упускаете любого удобного случая побеседовать с новым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Могли бы вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вас задевает критика ваших недостатков или вашей работы?
51. Трудно ли вам получить настоящее удовольствие от мероприятий, в которых участвует много народа?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшутить над другими?
57. Страдаете ли вы бессонницей?

Ключ к тесту

Экстраверсия – интроверсия:

- «да» (+): 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;
- «нет» (-): 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм (эмоциональная стабильность – эмоциональная нестабильность):

«да» (+): 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

«Шкала лжи»:

- «да» (+): 6, 24, 36;
- «нет» (-): 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Обработка результатов теста

Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в 1 балл. При анализе результатов следует придерживаться следующих ориентиров.

Экстраверсия:

- больше 19 – яркий экстраверт,
- больше 15 – экстраверт
- 12 – среднее значение,
- меньше 9 – интроверт,
- меньше 5 – глубокий интроверт.

Нейротизм:

- больше 19 – очень высокий уровень нейротизма,
- больше 14 – высокий уровень нейротизма,
- 9 – 13 – среднее значение,
- меньше 7 – низкий уровень нейротизма.

Ложь:

- больше 4 – неискренность в ответах, свидетельствующая также о некоторой демонстративности поведения и ориентированности испытуемого на социальное одобрение,
- меньше 4 – норма.

Интерпретация результатов теста

Представление результатов по шкалам экстраверсии и нейротизма осуществляется при помощи системы координат. Интерпретация полученных результатов проводится на основе психологических характеристик личности, соответствующих тому или иному квадрату координатной модели с учетом степени выраженности индивидуально-психологических свойств и степени достоверности полученных данных.



Рис.1. Круг Айзенка

Интерпретация показателей по шкалам экстраверсии и нейротизма осуществляется на основании табл. 1.

Таблица 1. Интерпретация показателей по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм»

Численный показатель						
0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2
Интерпретация для шкалы «Экстраверсия»						
Сверх-интроверт	Интроверт	Потенциальный интроверт	Амбиверт	Потенциальный экстраверт	Экстраверт	Сверх-экстраверт
Интерпретация для шкалы «Нейротизм»						
Сверх-конкордант	Конкордант	Потенциальный конкордант	Нормостеник	Потенциальный дискордант	Дискордант	Сверх-дискордант

Привлекая данные из физиологии высшей нервной деятельности, Айзенк высказывает гипотезу о том, что сильный и слабый типы, по Павлову, очень близки к экстравертированному и интровертированному типам личности. Природа интроверсии и экстраверсии усматривается во врожденных свойствах центральной нервной системы, которые обеспечивают уравновешенность процессов возбуждения и торможения.

Таким образом, используя данные обследования по шкалам экстраверсии, интроверсии и нейротизма, можно вывести показатели темперамента личности по классификации Павлова, который описал четыре классических типа: сангвиник (по основным свойствам центральной нервной системы характеризуется как сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, подвижный), флегматик (сильный, уравновешенный, инертный), меланхолик (слабый, неуравновешенный, инертный).

«Чистый» сангвиник быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.

Холерик отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравнове-

шенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

Флегматик характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами – выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т. д., в других – вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

Меланхолик. У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик – человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.

Задача 7

Задание. Проведите диагностику уровня организационной лояльности сотрудников с помощью анкеты, разработанной Мейером и Алленом и выявите уровень нормативной, эмоциональной и продолженной лояльности. Анкетирование следует провести на примере любого предприятия региона, в котором Вы проживаете/учитесь.

Анкета-опросник организационной лояльности Мейера и Аллен

Анкета-опросник организационной лояльности Мейера и Аллен позволяет выявить три типа приверженности (по трем субшкалам):

- аффективная приверженность – эмоциональная привязанность к организации. Высокая аффективная приверженность означает, что организация имеет для сотрудника большое значение, он рассматривает свою принадлежность к организации как принадлежность к семье и желает в дальнейшем принадлежать к ней (отношение «Я люблю...»);

- нормативная приверженность означает, что человека связывают с организацией морально-этические убеждения (отношение «Я должен...»);

- текущая приверженность, ориентированная на последствия, – привязанность к организации на основании «затрат», к которым может привести уход из организации («Мне нужно...»).

ТЕСТ

Ф.И.О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Оцените, пожалуйста, степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, обведя кружком соответствующую цифру от 1 до 7 (1 – абсолютно не согласен, 7 – полностью согласен).

Тестовое задание

№	Утверждение	Шкала степени согласия с утверждением
1	Я был бы рад до ухода на пенсию работать в этой организации	1 2 3 4 5 6 7
2	На данный момент я вижу необходимость в продолжении работы в этой организации	1 2 3 4 5 6 7
3	Я не чувствую никаких обязательств по отношению к этой организации	1 2 3 4 5 6 7
4	Я воспринимаю проблемы этой организации как свои собственные	1 2 3 4 5 6 7
5	Мне было бы трудно уйти из этой организации прямо сейчас, даже если бы я этого хотел.	1 2 3 4 5 6 7

6	Сейчас я не чувствую себя вправе покинуть эту организацию, даже если это будет выгодно для меня	1	2	3	4	5	6	7
7	У меня нет ощущения принадлежности моей организации	1	2	3	4	5	6	7
8	Если я сейчас уйду из организации, многое в моей жизни разрушится	1	2	3	4	5	6	7
9	Если бы я сейчас ушел из этой организации, то чувствовал бы себя виноватым	1	2	3	4	5	6	7
10	Я не испытываю теплых чувств по отношению к этой организации	1	2	3	4	5	6	7
11	Мне кажется, что у меня слишком мало вариантов трудоустройства, чтобы рассматривать возможность ухода из этой организации	1	2	3	4	5	6	7
12	Эта организация заслуживает моей преданности	1	2	3	4	5	6	7
13	Я не чувствую себя членом коллектива в моей организации	1	2	3	4	5	6	7
14	Я мог бы рассматривать возможность работы в другом месте, если бы не получал от этой организации так много	1	2	3	4	5	6	7
15	Было бы неправильно уйти из этой организации прямо сейчас из-за моих обязательств перед другими людьми	1	2	3	4	5	6	7
16	Эта организация много значит для меня лично	1	2	3	4	5	6	7
17	Уйдя из этой организации, я лишился бы многих возможностей	1	2	3	4	5	6	7
18	Я многим обязан этой организации	1	2	3	4	5	6	7

Спасибо!

Ключ к опроснику организационной лояльности Мейера и Аллен

Для каждой субшкалы необходимо просуммировать оценки в соответствии с ключом и сумму разделить на семь, то есть найти среднее арифметическое. Оценки по утверждениям, отмеченным буквой R, инвертируются, то есть вместо 7 ставим 1, вместо 6 – 2, 5 – 3 и т. д.

Далее суммируйте оценки по следующим номерам вопросов:

Для субшкалы аффективной (эмоциональной) лояльности: $1 + 4 + 7R + 10R + 13R + 16$.

Для субшкалы продолженной лояльности: $2 + 5 + 8 + 11 + 14 + 17$.

Для субшкалы нормативной лояльности: $3R + 6 + 9 + 12 + 15 + 18$.

Нормативные значения для методики «Шкала организационной лояльности»

Субшкалы	Среднее	Стандартное отклонение
Аффективной (эмоциональной) лояльности	4,1	1,26
Продолженной лояльности	3,9	1,16
Нормативной лояльности	3,8	1,48

Если анализ анкет выявил значения ниже среднего, значит, коллектив компании имеет низкую лояльность и необходимо найти этому причины и исправить их.

Задача 8

Задание. Проведите диагностику уровня развития организационной культуры предприятия с помощью анкеты. В качестве организации может быть выбрано место работы, прохождения производственной практики и т. п.

Опросник для оценки уровня организационной культуры

В серии утверждений, сгруппированных по четырем признакам: работа, управление, мотивация и мораль, характеризуется организационная культура организации. При оценке используется 10-балльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам - 0 баллов и т.д.

1. В нашей организации вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.

2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.

3. Наша деятельность четко и детально организована.

4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.

5. Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности.

6. В нашей организации налажена система коммуникаций.

7. У нас принимаются своевременные и эффективные решения.

8. Исполнительность и рвение у нас поощряются.

9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.

10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные бюллетени и др.).

11. Наши работники участвуют в принятии решений.

12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.

13. Рабочие места у нас обустроены.

14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.

15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.

16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.

17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.

18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.

20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.

21. Работа для меня интересна.

22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.

23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом реальности обстановки.

24. Усердный труд у нас всячески поощряется.

25. Трудовая нагрузка у нас оптимальна.

26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.

27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимоуважение между работниками.

28. Наша организация нацелена на нововведения.

29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Ключ к опроснику

1. Подсчитайте общий балл. Для этого нужно сложить показатели всех ответов.

2. Подсчитайте средний балл по признакам:

Работа – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25;

Коммуникации – 2, 6, 10, 14, 18, 22;

Управление – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28;

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс организационной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

290-261 – очень высокий;

260-175 – высокий;

174-115 – средний;

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам в баллах по секциям. Показатели в баллах по признакам свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

10-9 – великолепное;

8-6 – мажорное;

5-4 – заметное уныние;

3-1 – упадочное.

Задача 9

I. Исходные данные.

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости.

II. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Показатели численности персонала предприятия

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость тренировки, ч		
тренировка 1	0,7	0,8
тренировка 2	0,4	0,5
Производственная программа, ед.		
тренировка 1	120	120
тренировка 2	130	130

Задача 10

I. Исходные данные.

Вы – специалист кадрового агентства. Вам необходимо построить профиограммы по необходимым и допустимым качествам таких профессий (одной на выбор): тренер по спортивной гимнастике, врач мануальной терапии, топ-менеджер, вратарь команды.

II. Задание к ситуации

Построить эластичную профиограмму, то есть гибкую в зависимости от изменений содержания и условий труда на рабочем месте. Профиограмма должна отражать две модели: «модель идеального работника» (полностью отвечающего всем требованиям) и модель допустимых требований.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Пример построения профиограммы по необходимым и допустимым качествам работника

Перечень качеств	Значение качества						
	1	2	3	4	5	6	7
Образование	•	•	•	•	•	•	•
Опыт	•	•	•	•	•	•	•
Возраст	•	•	•	•	•	•	•
Состояние здоровья	•	•	•	•	•	•	•
Знание иностранных языков	•	•	•	•	•	•	•
Умение организовывать собственный труд	•	•	•	•	•	•	•
Умение работать в группе	•	•	•	•	•	•	•
Умение общаться	•	•	•	•	•	•	•
Способность к принятию решений	•	•	•	•	•	•	•
Умение переубеждать	•	•	•	•	•	•	•
Умение анализировать проблемы	•	•	•	•	•	•	•
Стрессоустойчивость	•	•	•	•	•	•	•
Эмоциональная стабильность	•	•	•	•	•	•	•
Оригинальность	•	•	•	•	•	•	•
Решительность	•	•	•	•	•	•	•
Ответственность	•	•	•	•	•	•	•
Инициативность	•	•	•	•	•	•	•
Склонность к риску	•	•	•	•	•	•	•
Реактивность на слабые сигналы	•	•	•	•	•	•	•
Готовность к обучению	•	•	•	•	•	•	•

Шкала напряженности оценок:									
Малозначимое качество	1	2	3	4	5	6	7		Очень значимое качество

Условные обозначения:

- допустимые значения качеств личности;
- необходимые значения качеств личности.

Задача 11

I. Исходные данные.

Вследствие расширения направлений деятельности спортивного клуба «Горизонт-Вест» возросла потребность в персонале для обслуживания клиентов. Для удовлетворения текущей кадровой потребности начальник кадровой службы задействовал различные источники поиска специалистов.

II. Задание к ситуации

1. Провести диагностику психологического и организационного аспектов процесса набора персонала.

2. Проанализировать эффективность процессов подбора и отбора персонала с помощью затратного и коэффициентного методов. Провести диагностику.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Исходные данные для диагностики эффективности процесса набора и подбора персонала в спортивный клуб «Горизонт-Вест»

Показатель	Численность, чел.
Общая численность претендентов на открытые вакансии	45
в том числе из источника набора:	
пресса и на телевидение	10
кадровые агентства	15
высшие учебные заведения	20
Принято сотрудников – всего	37
в том числе за счет:	
объявлений в прессе и на телевидении	5
заявок в кадровые агентства	12
Посещения ярмарок выпускников в профильных высших учебных заведениях	20
Затраты клуба на набор персонала – всего, руб.	370000
Простой рабочего места вследствие поиска кандидата на должность, дней	10
Средние временные затраты на поиск кандидата на должность, дней	12
Продолжили трудиться после завершения адаптационного периода – всего, чел.	35

Задача 12

Среднесписочная численность работников 92 чел., суммарные потери времени работников из-за несвоевременного обслуживания 41370 мин., количество смен, в которых проводилось наблюдение – 12. Определить коэффициент обслуживания работников.

Задача 13

Сумма внутрисменных потерь рабочего времени, вызванных нарушениями дисциплины - 330 мин.; сумма целодневных потерь, вызванных нарушениями

ми трудовой дисциплины - 4 дня; плановый фонд рабочего времени на одного тренера за период - 22 дня, продолжительность смены - 8 ч; среднесписочная численность – 32 человек. Определить коэффициент трудовой дисциплины.

Задача 14

Задание. Провести самодиагностику мотиваторов социально-психологической активности, определив уровень стремления к власти, групповому признанию и достижению успеха с помощью методики Н.П. Фетискина, В.В. Козлова и Г.М. Мануйлова.

Методика диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности

(Н. П. Фетискин, В. В. Козлов и Г. М. Мануйлов)

Методика помогает определить ведущие потребности – мотиваторы личности. Методологической основой служит теория мотивации Д. Макклелланда, а также ряд ее более современных интерпретаций. Знание основных потребностей - исходный момент самомотивации, личностного менеджмента.

Инструкция. Вам предлагается 15 утверждений. Выразите свое согласие («полностью согласен» – ПС) или несогласие («не согласен» – НС) по пятибалльной системе. Свой ответ необходимо подчеркнуть либо обвести кружком.

Утверждения ПС НС

1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учебы) по сравнению с тем, что было раньше. 5 4 3 2 1.

2. Я получаю удовольствие оттого, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю. 5 4 3 2 1.

3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими одноклассниками на «отвлеченные» темы. 5 4 3 2 1.

4. Мне нравится выполнять непростую работу. 5 4 3 2 1.

5. Мне нравится брать на себя ответственность. 5 4 3 2 1.

6. Мне нравится, когда окружающие хорошо ко мне относятся. 5 4 3 2 1.

7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности. 5 4 3 2 1.

8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки. 5 4 3 2 1.

9. У меня хорошие отношения с коллегами по работе. 5 4 3 2 1.

10. Мне нравится ставить перед собой реальные задачи и выполнять их. 5 4 3 2 1.

11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях. 5 4 3 2 1.

12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций. 5 4 3 2 1.

13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий. 5 4 3 2 1.

14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня. 5 4 3 2 1.

15. Мне больше нравится работать в группе, чем в одиночку. 5 4 3 2 1.

Обработка и интерпретация результатов:

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Таблица 1. Результаты самодиагностики мотиваторов социально-психологической активности

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к аффилиации (групповому признанию уважению)	
Номер утверждения	Балл	Номер утверждения	Балл	Номер утверждения	Балл
1		2		3	
4		5		6	
7		8		9	
10		11		12	
13		14		15	
	Итого		Итого		Итого

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность – мотивационную доминанту личностной активности.

Об уровне выраженности каждой из трех шкал свидетельствуют следующие показатели:

- 19 и более – высокий;
- 8-18 – средний;
- 7 и менее – низкий.

Задача 15

Задание. Провести самодиагностику личностной направленности (на себя, на дело, на общение) с помощью ориентационной анкеты Б. Басса.

Определение направленности личности (ориентационная анкета Б. Басса)

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности.

Испытуемый должен выбрать сначала ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и затем тот, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности.

С помощью методики выявляются следующие направленности: направленность на себя (Я), направленность на общение (О), направленность на дело (Д).

Инструкция.

Испытуемым объясняют, что опросный лист состоит из 27 пунктов, по каждому из которых возможны три варианта ответов: А, Б, В.

1. Из ответов на каждый из пунктов предлагается выбрать тот, который наиболее точно выражает точку зрения испытуемого. Возможно, какие-то

из вариантов ответов покажутся ему равноценными, но отобрать из них следует только один – тот, который наиболее близок собственному мнению и более всего ценен для отвечающего. После этого дается задание: букву, которой обозначен ответ (А, Б, В), надо написать на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой «Больше всего»;

2. Затем из ответов на каждый из пунктов надо выбрать тот, который менее всего отражает точку зрения испытуемого, наименее ценен для него. Букву, которой обозначен этот ответ, также следует написать на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, но уже под рубрикой «Меньше всего».

Таким образом, для ответа на каждый из вопросов используются две буквы, которые и будут записаны в соответствующих столбцах, а третий вариант использован не будет.

Участников опроса призывают быть максимально правдивыми, объясняя это тем, что среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не надо стараться угадать, какой из них является «правильным» или «лучшим».

Испытуемым предлагается также время от времени контролировать себя: правильно ли записан ответ, рядом с теми ли пунктами.

Тестовый материал.

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от...

- А. Одобрения моей работы.
- Б. Сознания того, что работа сделана мною хорошо.
- В. Сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то хотел бы быть...

- А. Тренером, который разрабатывает тактику игры.
- Б. Известным игроком.
- В. Выбранным капитаном команды.

3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто...

А. Проявляет интерес к учащимся и имеет к каждому индивидуальный подход.

Б. Вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания по этому предмету.

В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.

4. Мне нравится, когда люди...

- А. Радуются выполненной работе.
- Б. С удовольствием работают в коллективе.
- В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.

5. Я хотел бы, чтобы мои друзья были...

А. Отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляется возможность.

Б. Верны и преданы мне.

В. Умными и интересными людьми.

6. Лучшими друзьями я считаю тех...

А. С кем складываются хорошие взаимоотношения.

- Б. На кого всегда можно положиться.
- В. Кто сможет многого достичь в жизни.
7. Больше всего я не люблю, когда...
- А. У меня что-то не получается.
- Б. Портятся отношения с товарищами.
- В. Меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог..
- А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними.
- Б. Вызывает в коллективе дух соперничества.
- В. Недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось...
- А. Проводить время с друзьями.
- Б. Ощущение выполненных дел.
- В. Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто...
- А. Добился успеха в жизни.
- Б. По-настоящему увлечен своим делом.
- В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь школа должна...
- А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь.
- Б. Развивать индивидуальные способности ученика.
- В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его для...
- А. Общения с друзьями.
- Б. Отдыха и развлечений.
- В. Своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда...
- А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны.
- Б. У меня интересная работа.
- В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда...
- А. Другие люди меня ценят.
- Б. Испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы.
- В. Приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, то хочется, чтобы...
- А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом, в котором мне довелось участвовать.
- Б. Написали о моей деятельности.
- В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель...
- А. Имеет ко мне индивидуальный подход.
- Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету.

- В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня нет ничего хуже, чем...
- А. Оскорбление моего личного достоинства.
 - Б. Неудача при выполнении важного дела.
 - В. Потеря друзей.
18. Больше всего я ценю...
- А. Успех.
 - Б. Возможность хорошей совместной работы.
 - В. Здравый, практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые...
- А. Считают себя лучше других.
 - Б. Часто ссорятся и конфликтуют.
 - В. Возражают против всего нового.
20. Мне приятно, если...
- А. Занимаюсь делом, важным для всех.
 - Б. Имею много друзей.
 - В. Вызываю восхищение и всем нравлюсь.
21. По-моему, руководитель в первую очередь должен быть...
- А. Доступным.
 - Б. Авторитетным.
 - В. Требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги...
- А. О том, как находить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми.
 - Б. О жизни знаменитых и интересных людей.
 - В. О последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть...
- А. Дирижером.
 - Б. Композитором.
 - В. Солистом.
24. Мне бы хотелось...
- А. Придумать интересный конкурс.
 - Б. Победить в конкурсе.
 - В. Организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего знать...
- А. Что я хочу сделать.
 - Б. Как достичь цели.
 - В. Как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы...
- А. Другие были им довольны.
 - Б. Прежде всего выполнить (свою задачу).
 - В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время...
- А. В общении с друзьями.
 - Б. Просматривая развлекательные фильмы.

В. Занимаясь своим любимым делом.

Обработка результатов.

Ответ «наиболее» получает 2 балла, «наименее» – 0, оставшийся невыбранным – 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются отдельно для каждого вида направленности.

Таблица 1. Бланк ответов

ФИО								
№	Больше всего	Меньше всего	№	Больше всего	Меньше всего	№	Больше всего	Меньше всего
1			10			19		
2			11			20		
3			12			21		
4			13			22		
5			14			23		
6			15			24		
7			16			25		
8			17			26		
9			18			27		

Таблица – 2. Бланк для подсчета баллов*

№	Направленность		
	Я на себя	О на общение	Д на дело
1	А	В	Б
2	Б	В	А
3	А	В	Б
4	В	Б	А
5	Б	А	В
6	В	А	Б
7	В	Б	А
8	А	Б	В
9	В	А	Б
10	А	В	Б
11	Б	В	А
12	Б	А	В
13	В	А	Б
14	А	В	Б
15	Б	В	А
16	А	В	Б
17	А	В	Б
18	А	Б	В
19	А	Б	В
20	В	Б	А
21	Б	А	В
22	Б	А	В
23	В	А	Б
24	Б	В	А
25	А	В	Б
26	В	А	Б

27	Б	А	В
Итого			

Примечание: рядом с вариантами ответов (А, Б, В) проставить через наклонную черту балл в соответствии с присвоенной категорией «больше всего» или «меньше всего» (см. табл. 20).

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ.

Направленность на себя (Я) — ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

Направленность на общение (О) — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям; ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

Направленность на дело (Д) — заинтересованность в решении деловых проблем, в выполнении работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

Задача 16

Задание. Провести самодиагностику направленности на успех по методике Т. Элерса.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса

Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из 2 вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом.

Инструкция:

«Вам будет предложен 41 вопрос, на каждый из которых ответьте «да» или «нет».

Стимульный материал:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ:

По 1 баллу начисляется за ответы «да» на следующие вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Также начисляется по 1 баллу за ответы «нет» на вопросы: 6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38,39.

Ответы на вопросы 1,11, 12,19, 28, 33, 34, 35,40 не учитываются.

Далее подсчитывается сумма набранных баллов.

Анализ результата.

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;
от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;
от 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;
свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Исследования показали, что люди, умеренно и сильно ориентированные на успех, предпочитают средний уровень риска. Те же, кто боится неудач, предпочитают малый или, наоборот, слишком большой уровень риска. Чем выше мотивация человека к успеху - достижению цели, тем ниже готовность к риску. При этом мотивация к успеху влияет и на надежду на успех: при сильной мотивации к успеху надежды на успех обычно скромнее, чем при слабой мотивации к успеху.

К тому же людям, мотивированным на успех и имеющим большие надежды на него, свойственно избегать высокого риска.

Те, кто сильно мотивирован на успех и имеют высокую готовность к риску, реже попадают в несчастные случаи, чем те, которые имеют высокую готовность к риску, но высокую мотивацию к избеганию неудач (защиту). И наоборот, когда у человека имеется высокая мотивация к избеганию неудач (защита), то это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

Задача 17

Задание. Провести самодиагностику мотивации успеха и боязни неудачи по методике А.А. Реана.

Опросник А.А. Реана «Мотивация успеха и боязнь неудачи»

Инструкция: отвечая на нижеприведенные вопросы, необходимо выбрать ответ «да» или «нет». Если Вы затрудняетесь с ответом, то вспомните, что «да» объединяет как явное «да», так и «скорее да, чем нет». То же относится и к ответу «нет»: он объединяет явное «нет» и «скорее нет, чем да».

Отвечать на вопросы следует быстро, не задумываясь надолго. Ответ, который первый приходит в голову, как правило, является и наиболее точным.

Текст опросника

1. Включаясь в работу, как правило, оптимистично надеюсь на успех.
2. В деятельности активен.
3. Склонен к проявлению инициативности.
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь, по возможности, найти причины отказа от них.
5. Часто выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереалистично высокие по трудности.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей собственной целеустремленности, а не от внешнего контроля.
9. При выполнении достаточно трудных заданий, в условиях ограничения времени, результативность моей деятельности ухудшается.

10. Склонен проявлять настойчивость в достижении цели.
11. Склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
12. Если я рискую, то скорее с умом, а не бесшабашно.
13. Я обычно не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.
14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели, чем нереально высокие.
15. В случае неудачи при выполнении какого-либо задания, его притягательность, как правило, снижается.
16. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих неудач.
17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.
18. При работе в условиях ограничения времени результативность моей деятельности обычно улучшается, даже если задание достаточно трудное.
19. В случае неудачи при выполнении чего-либо, от поставленной цели, я, как правило, не отказываюсь.
20. Если задание выбрал себе сам, то в случае неудачи его притягательность еще более возрастает.

Ключ к опроснику

Ответ «ДА»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20.

Ответ «НЕТ»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обработка результатов и критерии оценки

За каждое совпадение ответа с ключом испытуемому дается 1 балл. Подсчитывается общее количество набранных баллов.

Если количество набранных баллов **от 1 до 7**, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь неудачи).

Если количество набранных баллов **от 14 до 20**, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех).

Если количество набранных баллов **от 8 до 13**, то следует считать, что мотивационный полюс ярко не выражен. При этом можно иметь в виду, что если количество баллов 8, 9, есть определенная тенденция метизации на неудачу, а если количество баллов 12, 13, имеется определенная тенденция мотивации на успех.

Мотивация на успех относится к позитивной мотивации. При такой мотивации человек, начиная дело, имеет в виду достижение чего-то конструктивного, положительного. В основе активности человека лежит надежда на успех и потребность в достижении успеха. Такие люди обычно уверены в себе, в своих силах, ответственны, инициативны и активны. Их отличает настойчивость в достижении цели. целеустремленность.

Мотивации на неудачу относится к негативной мотивации. При данном типе мотивации активность человека связана с потребностью избежать срыва, порицания, наказания, неудачи. Вообще в основе этой мотивации лежит идея избегания и идея негативных ожиданий. Начиная дело, человек уже заранее бо-

ится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

Люди, мотивированные на неудачу, обычно отличаются повышенной тревожностью, низкой уверенностью в своих силах. Стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости решения сверхответственных задач могут впадать в состояние близкое к паническому. По крайней мере, ситуативная тревожность у них в этих случаях становится чрезвычайно высокой. Все это, вместе с тем, может сочетаться с весьма ответственным отношением к делу.

Задача 18

Задание. Дайте самооценку своих интеллектуальных способностей и степени нестандартности мышления (IQ) с помощью теста Г. Айзенка.

Тест общих способностей Г. Айзенка

Диагностическая цель: оценка интеллектуальных способностей, определение, в какой мере испытуемый обладает нестандартным мышлением.

Контингент: данный тест предназначен для грамотного человека в возрасте от 18 до 50-60 лет, у которого IQ чуть выше среднего и за плечами курс средней школы.

Инструкция к тесту. На выполнение теста дается ровно 30 мин. Не задерживайтесь слишком долго над одним заданием. Быть может, вы находитесь на ложном пути и лучше перейти к следующей задаче. Но и не сдавайтесь слишком легко; большинство заданий поддается решению, если вы – проявите немного настойчивости. Продолжать размышлять над заданием или отказаться от попыток и перейти к следующему – подскажет здравый смысл. Помните при этом, что к концу серии задания становятся в общем труднее. Всякий человек в силах решить часть предлагаемых заданий, но никто не в состоянии справиться со всеми заданиями за полчаса.

Ответ на задание состоит из одного числа, буквы или слова. Иногда нужно произвести выбор из нескольких возможностей, иногда вы сами должны придумать ответ. Ответ напишите в указанном месте. Если вы не в состоянии решить, задачу – не следует писать ответ наугад. Если же у вас есть идея, но вы не уверены в ней, то ответ все-таки проставьте.

Тест не содержит «каверзных» заданий, но всегда приходится рассмотреть несколько путей решения. Прежде чем приступить к решению, удостоверьтесь, что вы правильно поняли, что от вас требуется. Вы напрасно потеряете время, если возьметесь за решение, не уяснив, в чем состоит задача.

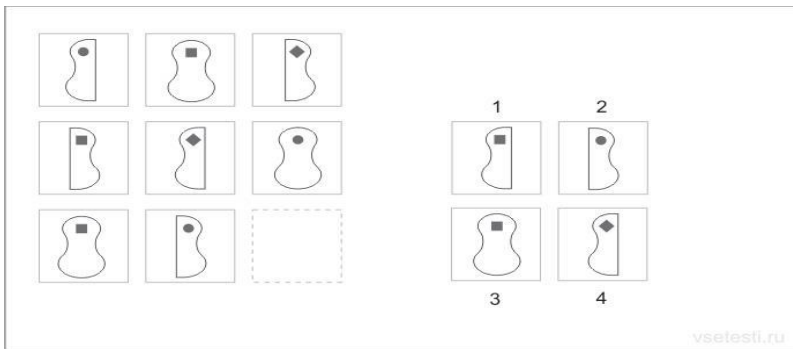
Примечания:

Точки обозначают количество букв в пропущенном слове. Например, (. . .) означает, что пропущенное слово состоит из четырех букв.

Для решения некоторых заданий потребуется использовать последовательность букв русского алфавита без буквы «ё».

Тестовый материал.

1. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



2. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

ОБЫ (. . .) КА

3. Решите анаграммы и исключите лишнее слово.

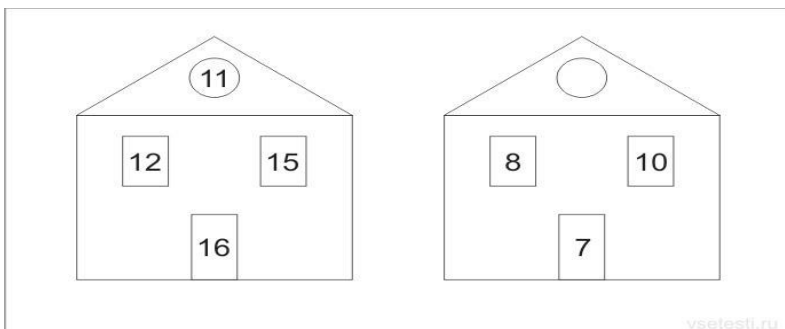
ААЛТЕРК

КОЖАЛ

ДМОНЧЕА

ШКААЧ

4. Вставьте недостающее число.



5. Вставьте пропущенное слово.

БАГОР (РОСА) ТЕСАК

ГАРАЖ (. . . .) ТАБАК

6. Вставьте пропущенное число.

196 (25) 324

325 () 137

7. Продолжите ряд чисел.

18 10 6 4 ?

8. Решите анаграммы и исключите лишнее слово.

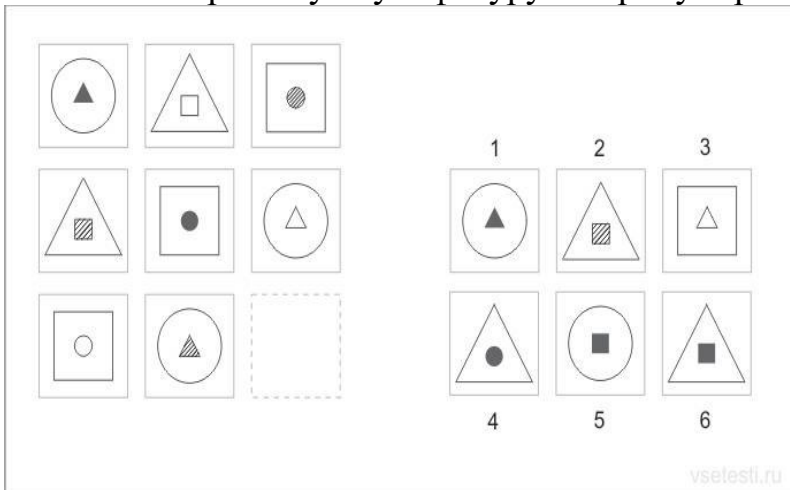
НИАВД

СЕОТТ

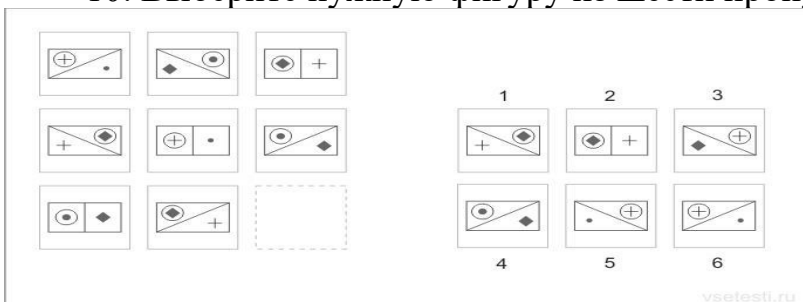
СЛОТ

ЛЕКСОР

9. Выберите нужную фигуру из пронумерованных.



10. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



11. Вставьте недостающую букву.

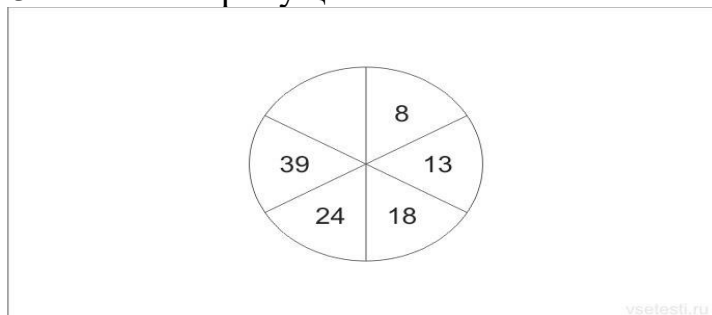
Щ Ц Т П Л ?

12. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

ЛОМ ВТОРОГО.

МЕ (. . .) ОЛАД

13. Вставьте пропущенное число.



14. Вставьте недостающее число.

4 9 20

8 5 14

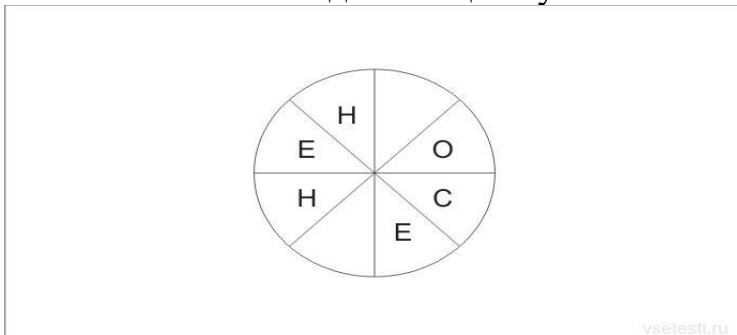
10 3 ?

15. Вставьте недостающее число.

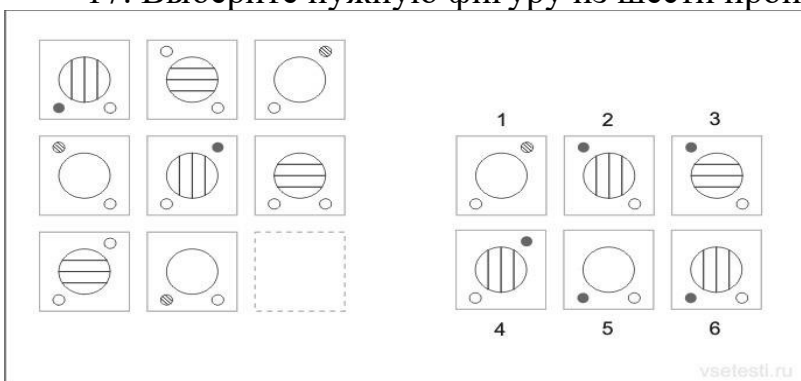
16 (27) 43

29 () 56

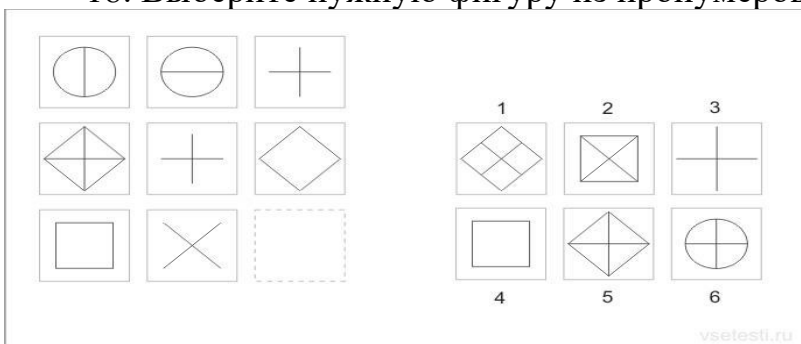
16. Вставьте недостающие буквы.



17. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



18. Выберите нужную фигуру из пронумерованных.



19. Вставьте пропущенное число.

6 11 ? 27

20. Вставьте пропущенное число.

12 (56) 16

17 () 21

21. Вставьте пропущенное слово.

ФЛЯГА (АЛЬТ) ЖЕСТЬ

КОСЯК (. . . .) МИРАЖ

22. Вставьте слово, которое служило бы окончанием первого слова и началом второго.

ПРИК (. . .) БЯ

23. Решите анаграммы и исключите лишнее слово.

ЖААРБ

ТЯХА

НУССК

КОДАЛ

24. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

РУКА (.) ГРОЗДЬ

25. Вставьте пропущенную букву.

А Г Ж

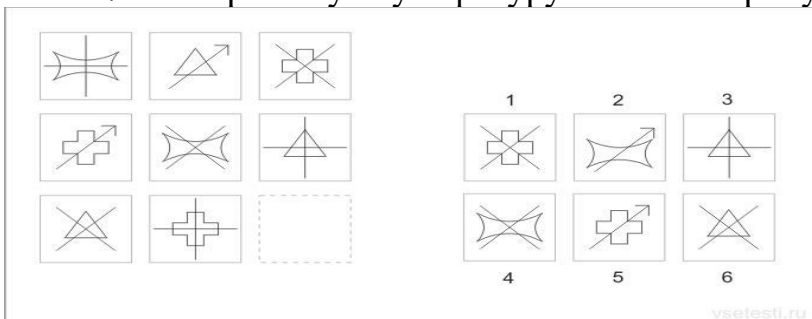
Г З Л

З М ?

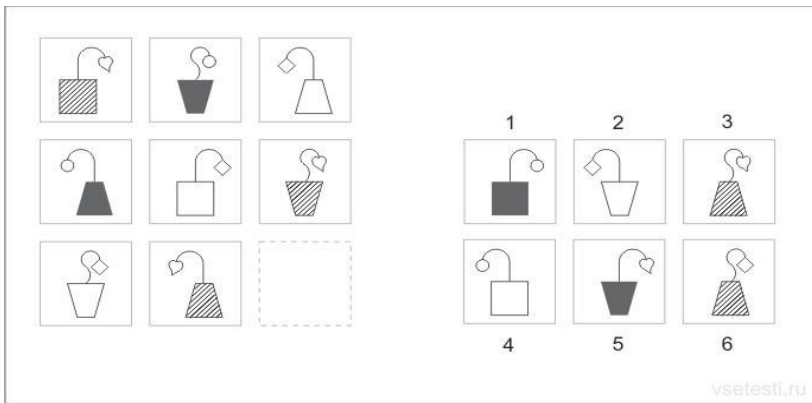
26. Вставьте пропущенные буквы.



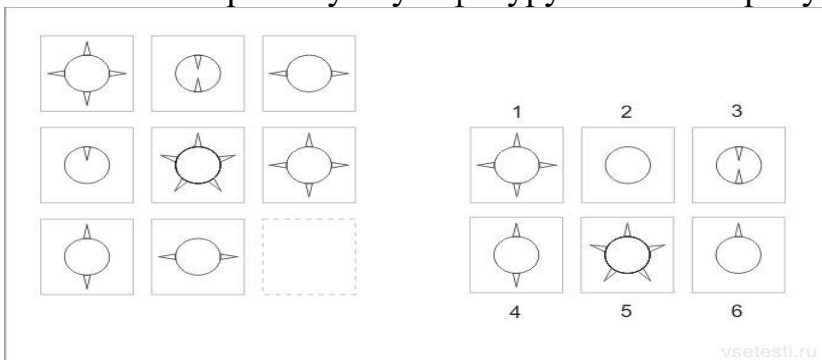
27. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



28. Выберите нужную фигуру из пронумерованных.



29. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



30. Вставьте пропущенное слово.

КНИГА (АИСТ) САЛАТ

ПОРОГ (. . . .) ОМЛЕТ

31. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и слова, стоящие вне скобок.

КАРТОЧНАЯ ИГРА (. . . .) СТЕРЖЕНЬ С РЕЗЬБОЙ

32. Вставьте пропущенное число.

1 8 27 ?

33. Вставьте пропущенное слово.

ЛОТОК (КЛАД) ЛОДКА

ОЛИМП (. . . .) КАТЕР

34. Решите анаграммы и исключите лишнее слово.

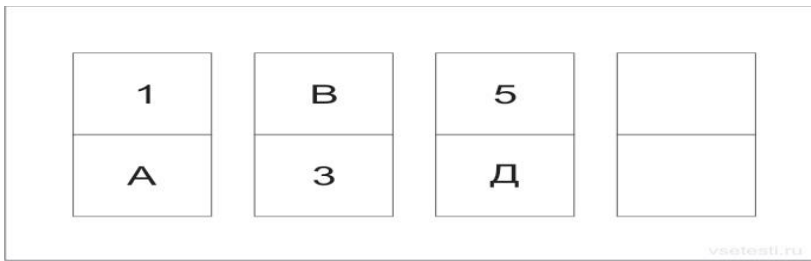
АТСЕН

ТИВОНКР

РАКЫШ

КООН

35. Вставьте пропущенную букву и пропущенное число.



36. Вставьте слово, которое означало бы то же, что и она, стоящие вне скобок.

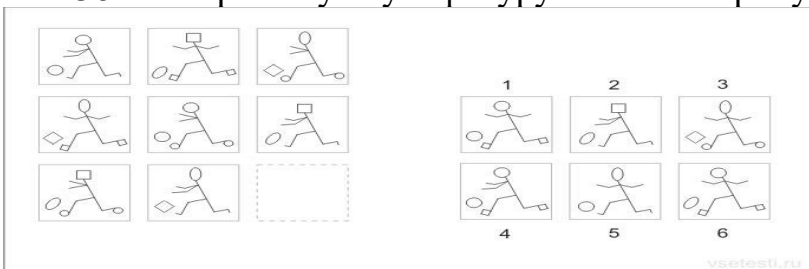
ЗАЛИВ (. . . .) ЧАСТЬ ЛИЦА

37. Вставьте пропущенное слово.

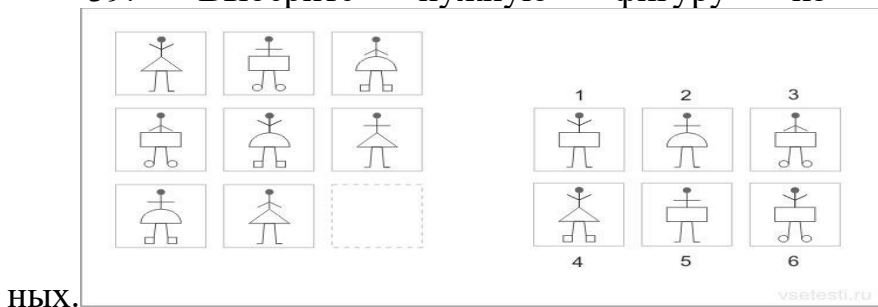
ПИРОГ (ПОЛЕ) СЛЕЗА

РЫНОК (. . . .) ОСАДА

38. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных

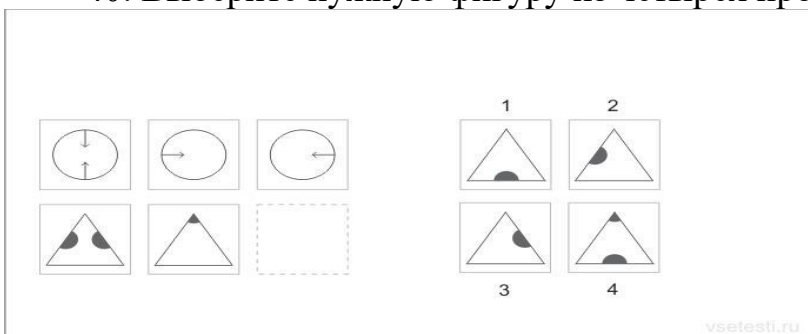


39. Выберите нужную фигуру из шести пронумерованных.



ных.

40. Выберите нужную фигуру из четырех пронумерованных.



Обработка и оценка результатов

1. Проверьте правильность своих ответов с помощью ключа: «Номер задания – правильный ответ». Свой ответ человек должен уметь объяснить, обосновать.

1) 4.

2) Чай.

3) Чемодан (все остальные слова обозначает посуду: тарелка, ложка, чашка).

4) 11 (вычесть число на полу из суммы чисел на окнах).

5) Жаба (первая буква пропущенного слова – это последняя буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова – это четвертая буква предшествующего слова; третья буква пропущенного слова – это третья буква последующего слова; четвертая буква пропущенного слова – это четвертая буква последующего слова).

6) 21 (сложить все цифры, стоящие вне скобок.)

7) 3 (каждое число получается, если к предыдущему прибавить 2 и результат разделить на 2: $4+2=6$; $6:2=3$.)

8) Тесто (все остальные слова обозначают предметы домашней обстановки: стол, диван, кресло).

9) 6 (круг, треугольник и квадрат могут быть как внешней, так и внутренней фигурой и могут быть черного цвета, белого или заштрихованными. Каждый из этих признаков встречается лишь один раз в ряду или в колонке).

10) 5 (имеются три фигуры, отличающиеся Тем, как проведена линия внутри прямоугольника, и три маленькие фигурки внутри – крест, ромб и черное пятно. На каждом прямоугольнике есть две такие фигурки.)

11) И (буквы расположены в обратном алфавитном порядке поочередно через две на третью и через три на четвертую.)

12) Шок.

13) 54 (числа в левой половине круга втрое больше противостоящих им чисел в правой половине круга.)

14) 11 (в каждом ряду третье число есть сумма половины первого числа с удвоенным вторым.)

15) 27 (число в скобках есть разность между числами вне скобок).

16) М и И (слово “соМненИе”, читается против часовой стрелки.)

17) 2 (круг может быть без линий, может иметь горизонтальную либо вертикальную линию. А малые кружки внутри круга могут быть в одном из трех положений. Кроме того, они имеют разную штриховку).

18. 2 (третья фигура каждого горизонтального ряда состоит из тех элементов фигур своего ряда, которые не являются для них общими).

19) 18 (возвести в квадрат числа 2, 3, 4, 5 соответственно, каждый раз прибавляя по 2).

20) 76 (удвоенная сумма чисел, стоящих вне скобок).

21) Кожа (первая буква пропущенного слова – это последняя буква предшествующего слова; вторая буква пропущенного слова – это вторая буква предшествующего слова; третья буква пропущенного слова – это пятая буква

последующего слова; четвертая буква пропущенного слова – это четвертая буква последующего слова).

22) Лад.

23) Скунс (остальные слова обозначают типы судов: баржа, яхта, лодка).

24) Кисть

25) С. (Ряды построены из букв русского алфавита соответственно через 2, 3 и 4 буквы).

26) Е и Е. (Слово ЕДИНЕНИЕ, читается по часовой стрелке).

27) 2 (имеется три типа главных фигур, на каждой из которых есть либо +, либо стрела, либо X).

28) 1 (имеется три типа вазонов, три типа стеблей и три формы цветов. Вазон может быть белым, черным или заштрихованным. Каждый из этих признаков встречается лишь один раз в ряду или колонке).

29) 1 (шипы, направленные наружу, считаются за +1; шипы, направленные внутрь – за -1. В каждом горизонтальном ряду последняя фигура рассматривается как сумма двух предыдущих фигур: $4-2=2$, $-1+5=4$, $2+2=4$).

30) Грот (первая и вторая буквы пропущенного слова – это соответственно пятая и третья буквы предшествующего слова, а третья и четвертая буквы пропущенного слова – это соответственно первая и пятая буквы после дующего слова).

31) Винт.

32) 64 (возведите в куб числа 1,2,3 и 4 соответственно).

33) Порт (первая и вторая буквы пропущенного слова – это соответственно пятая и первая буквы предшествующего слова, а третья и четвертая буквы пропущенного слова – это соответственно пятая и третья буквы последующего слова).

34) Вторник (остальные слова обозначают части дома: стена, крыша, окно.)

35) Ж / 7 (буквы идут в алфавитном порядке через одну, поочередно в числителе и знаменателе. Числа, соответствующие порядковому номеру этих букв в алфавите, расположены подобным же образом).

36) Губа.

37) Роса (первая и вторая буквы пропущенного слова – это соответственно первая и четвертая буквы предшествующего слова, а третья и четвертая буквы пропущенного слова – это соответственно вторая и третья буквы последующего слова).

38) 1 (в каждом ряду и в каждой колонке есть три разных типа мячей, три формы головы, три формы сапог и три положения рук. Те формы и положения, которых нет в первых двух рисунках третьего ряда, должны быть в пропущенном рисунке).

39). 6 (есть три фасона юбок, три положения рук, три типа обуви.)

40). 1 (вторая и третья фигуры каждого ряда содержат по одному из элементов, находящихся внутри первой фигуры, повернутых на 90 градусов) .

2. Сосчитайте общее количество правильно решенных задач.

3. Оценка результатов производится с помощью графика (рис. 1).

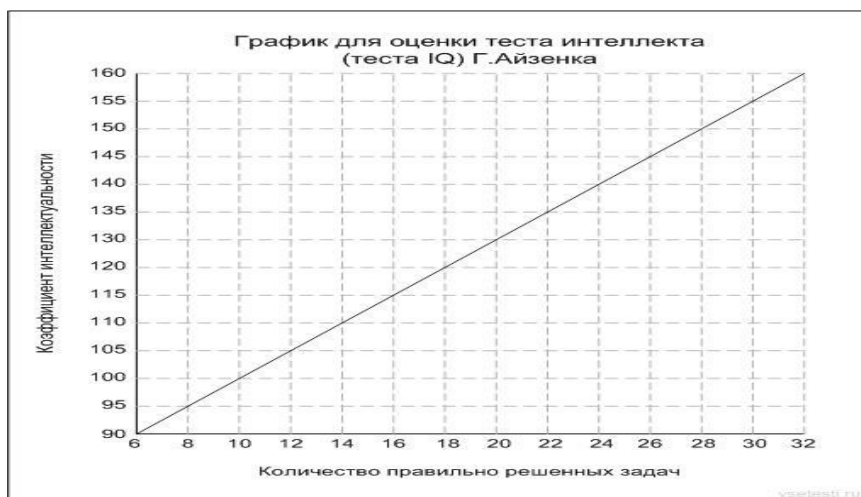


Рис. 1. График для оценки результатов тестирования теста Айзенка

4. Отложите на горизонтальной линии соответствующего графика количество правильно решенных задач. Затем проведите вертикаль до пересечения с диагональной линией. От точки пересечения проведите горизонтальную линию влево. Точка на вертикальной оси соответствует вашему IQ (коэффициенту интеллекта). Наиболее достоверные и надежные результаты, свидетельствующие о ваших способностях, получаются в диапазоне от 100 до 130 баллов, вне этих пределов оценка результатов недостаточно надежна.

Задача 19

Задание. Проведите самооценку по проективной методике «Завершение предложения» и определите уровень своего эгоцентризма.

Проективная методика «Завершение предложение»

Предназначение. Данная методика направлена на выявление такого личностного качества как *эгоцентризм*. Являясь по сути проективной методикой обработка данных проводится строго стандартизировано. Быстрота проведения и обработки результатов является неоспоримым преимуществом данной методики.

Эгоцентризм не является самостоятельным диагнозом, а только показателем наличия глубоких, устойчивых личностных проблем. Эгоцентризм является следствием если не всех, то большинства личностных расстройств: неврозов, психопатий, акцентуаций, неадекватных психических состояний и т. д. Эгоцентризм возникает практически всегда, когда у человека возникает чувство неадекватности собственного «Я» по сравнению с "другими Я". Вследствие этого возникает "зацикленность" на собственном «Я», своих проблемах – человек воспринимает окружающий мир через призму собственного "Я", своих проблем.

Возрастная категория. 14+

Проведение диагностики. Перед Вами десять незавершенных предложений. Завершите их. При этом старайтесь думать, как можно быстрее".

1. Несколько лет назад ...
2. В действительности ...

3. По сравнению ...
4. Чем дальше ...
5. Легче всего ...
6. В ситуации ...
7. Это неверно, что ...
8. Будет время, когда ...
9. Основная проблема ...
10. Самая большая ...

Обработка результатов состоит в подсчете количества использований во всех десяти предложениях имен собственных – производных от «я» («"мне», «мое», «мой» и т.д., включая и само «я»).

Норма составляет 1-3 упоминания. При количестве упоминаний больше 6 можно говорить о ярко выраженном эгоцентризме.

Задача 20

Задание. Проведите оценку однопруппника по методике «Отношение к труду. Отношение к эксплуатации». Определите тип личности относительно труда и эксплуатации (эксплуататор, ленивый начальник, маргинал, работник, бездельник, трудяга, гармоничная личность, бизнесмен).

Проективная методика «Отношение к труду. Отношение к эксплуатации»

Предназначение. Проективная методика, предназначена для оценки видения человеком своего места в обществе, в общественном разделении труда: склонен ли человек эксплуатировать других, паразитировать или трудиться. Результатом является отнесение тестируемого к одному из восьми типов по «Я-реальное» и (тоже по одному из восьми типов) по «Я-идеальное». Методика является проективной, по характеру тестового задания сложно догадаться о предназначении теста. Однако нежелание тестируемого отвечать искренне может достаточно негативно сказаться на результате.

Время проведения (вместе с инструкцией): 1-2 мин.

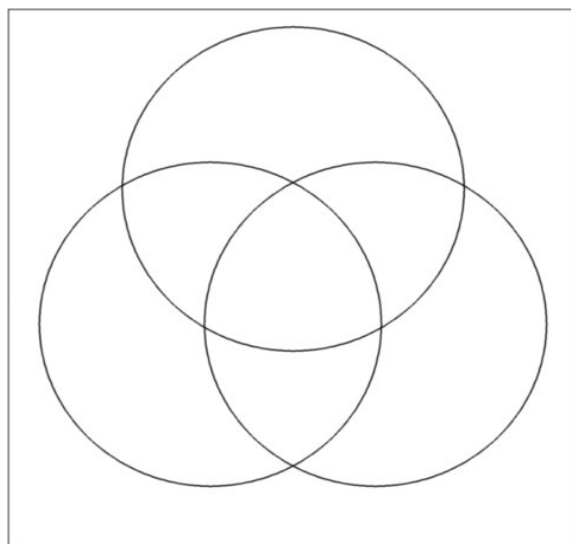
Оцениваемые качества. Отношение к труду. Отношение к эксплуатации.

Возрастная категория. 14+

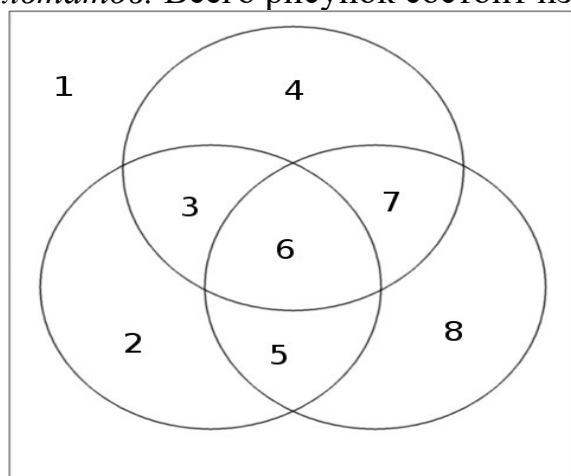
Проведение диагностики. Перед испытуемым кладется карточка. При подготовке карточек следует учесть, что по краям карточки обязательно должна хорошо просматриваться линия квадрата. Дается инструкция.

Инструкция. «Перед Вами карточка, на которой изображены линии. Эти линии делят карточку на несколько областей. Представьте, что эта карточка символизирует общество, в котором Вы живете. Представьте себя, какой Вы сейчас есть. Куда бы Вам хотелось поставить точку, обозначающую Вас? В какую область? Поставьте точку и обозначьте ее буквой «А». Теперь представьте себя не таковым, кем Вы сейчас являетесь, а тем, кем желали бы быть (сейчас или немного позже). Куда бы Вам хотелось поставить точку, обозначающую Вас - желаемого? В какую область? Поставьте точку и обозначьте ее буквой «Б»].

Бланк задания.



Обработка результатов. Всего рисунок состоит из восьми областей:



Каждая область соответствует одному из типов.

1. Маргинал. Человек не ощущает себя полноценным членом общества. Общественная жизнь протекает "где-то в стороне", связи с другими людьми зыбкие и неустойчивые. В экономической жизни участвует слабо, далек от вопросов распределения жизненных благ. Если вынужден ходить на работу, то смотрит на нее как на кинофильм, где что-то происходит, но лично его почти не касается. Часто грезит.

2. Бездельник. В отличие от маргинала ощущает себя полноценным членом общества, но оказывать хоть какую-то пользу обществу тоже не собирается. Интересуется (иногда слишком активно) общественной жизнью, его заботит чужое мнение о себе. Любит брать значительно больше, чем давать. С удовольствием принимает подарки и прочую благотворительность. Уверен в том, что общество слишком мало о нем заботится. Его занимают вопросы «социальной справедливости».

3. Ленивый начальник. В отличие от бездельника сильнее озабочен вопросами своего материального благополучия. Иногда склонен к предпринимательской деятельности. В этой деятельности, однако предпочитает сам делать по минимуму, стремится все вопросы свалить на наемных работников. Чаще пред-

почитает работать в какой-нибудь организации менеджером среднего звена, чтобы за него работали другие, а самому ни за что не отвечать.

4. *Эксплуататор.* В центре жизненной стратегии - стремиться к богатству. Главное средство видит в том, чтобы на него работало как можно больше работников (и наиболее профессиональных) и чтобы платить им как можно меньше. Не ленив, но и не очень трудолюбив. В том, что ему самому приходится что-то делать, видит свою личную недоработку.

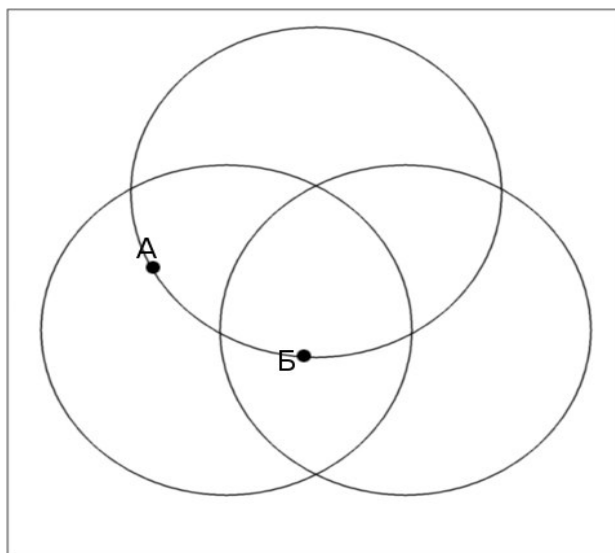
5. *Работник.* Не очень любит работать, но свыкся уже с мыслью, что без работы никак нельзя. Обычно низкая самооценка. Признает, что большие богатства ему не светят, разве что сильно повезет... Может работать, конечно, и руководителем, но руководитель из него тоже весьма серый.

6. *Гармоничная личность.* Любит, когда вокруг него бурлит жизнь. Любит оказывать влияние на это бурление. Открыт изменениям, стремится найти интересную и выгодную для себя нишу в жизни. Одинаково любит и действовать, и наблюдать. Любит и давать обществу, и брать от него. Обычно из таких людей получают и хорошие руководители, и хорошие специалисты.

7. *Бизнесмен.* Больше любит действовать, чем наблюдать. Заботится о своем имидже активного, деятельного человека, у которого каждая секунда на счету. Обычно самолюбив, верит в то, что от уровня самоуважения зависит то, насколько его уважают окружающие. Постоянно ищет способы повысить личную эффективность. Слабые места – так зарабатывается, что начинаются проблемы со здоровьем; не хватает времени спокойно все обдумать и «разложить по полочкам». Хорош в качестве руководителя среднего звена, хотя может не хватать рациональности.

8. *Трудыга.* Любит работать. Любит давать обществу больше, чем получать, но при этом ратует за такое положение вещей, чтобы каждый получал по труду, а не потребностям. Прекрасный специалист в своем деле, часто - очень узкий. Работая руководителем, может делать за подчиненных их работу. Отношения с другими людьми строятся вокруг профессиональных вопросов или хобби.

Возможно, что испытуемый поставит точку (точки) не в отдельной области, а на линии или даже на пересечении линий. Испытуемый также может поставить точку (точки) на самом краю карточки. Оба эти случая могут свидетельствовать или об уходе от тестирования (сознательное или не очень желание «запутать следствие»), или о нахождении человека в трансовом (переходном) состоянии, вызванном сложной жизненной ситуацией или употреблением наркотических веществ.



Сравнение результатов «Я – реального» и «Я – идеального» имеет дополнительную диагностическую ценность. Вектор АБ характеризует потребность человека в самосовершенствовании: что эта потребность есть и в каком изменении заключается. Интересный для анализа количественный показатель для сравнения достаточно больших групп испытуемых между собой (> 20 человек) – длина вектора АБ в миллиметрах.

Задача 21

Задание. Разработайте план проведения аттестации на примере любого предприятия/организации. Представьте приказ о проведении аттестации в соответствии с разработанным планом.

Задача 22

Составить и оформить личный план карьеры. Анализ своих профессиональных предпочтений должен включать в себя следующие аспекты:

1. предмет труда;
2. условия труда;
3. результаты и вознаграждения;
4. жизненные ценности;
5. задачи и умения.

Также план должен включать описание образа идеальной работы (карьеры); проверку образа работы (карьеры) на реалистичность, непротиворечивость и полноту; конкретные шаги для реализации образа идеальной работы (карьеры).

Задача 23

I. Задание.

Проведите самодиагностику индивидуальных склонностей (СИО) и определите наиболее подходящие для Вас сферы профессиональной деятельности.

Методика самооценки индивидуальных склонностей (СИО)

Предназначение. Методика СИО предназначена для выявления общей направленности на профессиональную деятельность, предъявляющую определенные требования к индивидуальным особенностям работника.

В процессе работы с методикой опрашиваемый оценивает у себя выраженность некоторых индивидуальных особенностей: характерологических качеств, психических процессов (внимания, мышления, восприятия, речи), основных свойств нервной системы (силы, подвижности), физических качеств, а также общую направленность на деятельность, относящуюся к предметной, коммуникативной и художественной сферам. По окончании работы производится подсчет баллов с использованием специального ключа по каждой сфере отдельно.

Анкета самооценки предназначена для того, чтобы помочь Вам лучше разобраться в своих склонностях, особенностях, возможностях. В ней описаны различные жизненные ситуации, качества, виды деятельности человека, которые прямо или косвенно связаны с определенными профессиональными сферами.

Чтобы можно было соотнести Ваши характеристики с различными профессиональными сферами, Вам необходимо проделать следующую работу:

1. Оценить предложенные варианты по 10-балльной шкале.

Если описанное в вопросе качество у Вас выражено ярко, т.е. полностью Вам соответствует, то Вы оцениваете его наивысшим баллом - 10.

Если у Вас его вообще нет (Вы ведете себя прямо противоположно), то Вы оцениваете его наименьшим баллом - 0. Все остальные баллы (от 1 до 9) Вы ставите в зависимости от степени выраженности у вас данного качества. Средний балл 5 старайтесь выбирать как можно реже, попробуйте все же оценить себя точнее.

2. Оценить степень уверенности в правильности своей оценки.

Оценить предложенное качество по 10-балльной шкале, Вы далее оцениваете правильность этой оценки, то есть насколько Вы уверены, что правильно себя оценили соответствующим баллом.

Эта оценка проводится по следующей шкале

- Уверен, что оценил правильно – 3
- Скорее уверен – 2
- Скорее не уверен – 1
- Совсем не уверен – 0

Таким образом, на каждый вопрос анкеты Вы должны поставить две оценки:

- собственно оценку качества.
- оценку своей уверенности в ее правильности.

На листке ответов у Вас должна быть сделана запись:

- 1) - 9-3
- 2) - 10 - 1
- 3) - 6 - 2 и т.д.

Оценивать вопрос, в котором перечислено несколько качеств, нужно в **целом**. Если одно из качеств, перечисленных в вопросе, у Вас развито лучше,

чем другое, то Вы как бы условно оцениваете каждое из них своим баллом, а окончательную оценку делаете средней из этих двух оценок.

Некоторые слова в вопросах выделены, чтобы обратить Ваше внимание на главную мысль вопроса.

Анкета самооценки (СИО)

1. Вам присуща некоторая замкнутость, скованность, робость в поведении.

2. Вы наблюдательны и способны заметить мельчайшее изменение в развитии растений и животных.

3. Вы обладаете богатым воображением и фантазией.

4. Вы легко вступаете в контакты с разными людьми, любите совместную работу.

5. Вы хорошо справляетесь с работой, требующей аккуратности, точности, тщательности.

6. Вы способны работать терпеливо и настойчиво, несмотря на то, что результат вашей работы будет не скоро.

7. Вы способны тонко чувствовать и понимать красоту природы, произведений искусства.

8. Вы вежливы, умеете сдерживаться, даже если не согласны с мнением другого человека.

9. Вы способны:

а) не отвлекаясь выполнять работу, требующую длительного сосредоточения внимания (писать, собирать, решать, паять, считать);

б) одновременно хорошо выполнять сразу несколько разных дел (записывать, слушать, разговаривать, наблюдать и пр.)

в) быстро находить в тексте, заданиях ошибки, нужные слова, даты, символы и пр.

10. Вы умеете:

а) решать логические задачи, то есть на основе анализа признаков, понятий, законов, цифр, находить логическую связь между ними;

б) поставить цель, продумать план и возглавить какое-нибудь дело, то есть организовать его выполнение;

в) придумывать новое, то, чего до Вас еще никто не придумывал (способ решения задачи, игру, занятие, блюдо, конструкцию и пр.)

11. У Вас хорошая память на:

а) цифры, формулы, символы, номера телефонов, даты;

б) содержание прочитанного, слова, названия, стихи;

в) размеры, формы, схемы, расположение улиц, предметов;

г) лица, имена, особенности мимики, речи;

д) образы музыкальных или художественных произведений.

12. Вам легко удержать в памяти на короткое время какую-нибудь информацию, не записывая ее на бумагу (промежуточный результат примера или задачи, номер телефона, имя и пр.).

13. Вы умеете:

а) правильно оценивать на глаз размеры, расстояния, количество;

б) представлять фигуру, предмет или их части в пространстве; измерять мысленно их положение.

14. Вы умело работаете: на станке, швейной машинке, печатной машинке или других механизмах; водите автомобиль, управляете мотоциклом и пр.

15. Вы смелы и решительны, не теряетесь даже в неожиданной ситуации.

16. Вас ранит (обижает) резкий окрик, грубое слово; Вы стараетесь не смотреть на “кровавые” (жестокие) сцены в фильмах.

17. Вам нравится работа спокойная, кропотливая (решать, подсчитывать, собирать, чинить, шить и пр.).

18. Вы легко переключаетесь с одного занятия на другое (делая уроки, можете прерваться и поговорить по телефону, посмотреть телепередачу, помочь младшему брату (сестре), а затем продолжать делать уроки). Это разнообразие вам даже нравится.

19. Вы привыкли работать, ходить, говорить быстро.

20. Вам трудно оторваться от своего дела, чтобы выполнить какую-то другую работу. Вы предпочитаете работу, в которой не надо делать частых отвлечений и переключений.

21. У Вас физически сильные и выносливые руки, ноги, тело.

22. У Вас ловкие, чуткие пальцы, поэтому Вы хорошо выполняете работу, требующую мелких точных движений (сборку, ручное шитье, лепку, монтаж радиосхем и пр.).

23. Вам больше нравится работа, связанная с реальными практическими действиями, движениями; с использованием рук, ног, своих физических возможностей. Вы предпочитаете эту работу умственной, аналитической.

24. Вам нравится работа:

а) ремонт, сборка, конструирование технических устройств и механизмов: обработка деталей на станке; управление техническими средствами;

б) производство каких-либо изделий или продуктов (шить, готовить, чинить обувь, мебель, игрушки и пр., печатать фотографии, выполнять ремонтно-строительные работы, обрабатывать дерево и пр.);

в) анализ и обработка информации (текстовой, цифровой, условно-символической, графической и пр.);

г) постоянное взаимодействие с миром живой природы (ухаживать за растениями или животными, изучать биологические процессы и микроорганизмы):

д) активное взаимодействие с людьми (оказывать помощь, услуги, руководить)

е) создание новых или изготовление по образцу художественных изделий, моделей, произведений, образцов;

ж) изучение свойств различных веществ, состояние окружающей среды (воды, почвы, атмосферы, полезных ископаемых).

25. Вы считаете основными жизненными ценностями (для Вас главное):

а) высокое материальное обеспечение;

б) семейная жизнь;

в) общественное признание;

г) веселое, необременительное времяпрепровождение;

- л) постоянное соприкосновение с красотой природы и искусства;
- е) возможность творчества;
- ж) активная, деятельная жизнь;
- з) самосовершенствование, культура, образованность;
- п) возможность оказывать влияние на других людей.

Бланк ответов

1	10а	14	24а	25а
2	10б	15	24б	25б
3	10в	16	24в	25в
4	11а	17	24г	25г
5	11б	18	24д	25д
6	11в	19	24е	25е
7	11г	20	24ж	25ж
8	11д	21		25з
9а	12	22		25и
9б	13а	23		
9в	13б			

Ключ к методике СИО

Профессиональные сферы:

З – Анализ и обработка информации

5, 9а, 9в, 10а, 11а, 11б, 17, 24в, (1, 12, 16, 20)

Т - Работа с механизмами и устройствами

1, 11в, 13а, 13б, 14, 21, 23, 24а, (16, 17, 19, 22)

И – производство продуктов, изделий, ремонт

5, 9а, 11в, 13а, 19, 21, 23, 24б, (4, 14, 17, 22)

Ч - Взаимодействие с человеком

4, 8, 9б, 10б, 11г, 16, 18, 24д, (10в, 12, 15, 19)

ХО - Создание художественных произведений, образов

3, 7, 10в, 11д, 13б, 16, 22, 24е. (9а, 17, 21, 23)

ЖП – Работа с миром живой природы

2, 6, 11в, 13а, 17, 21, 23, 24г (1, 5, 10а, 22)

НП - Работа с веществам изучение характеристик окружающей среды

5, 9а, 11а, 11в, 12, 13а, 17, 24ж (10а, 16, 21, 22).

Инструкция по обработке результатов самооценки

Для обработки результатов необходимо использовать ключ к методике СИО, в котором номера вопросов соотнесены с профессиональными сферами. Номера, записанные без скобок, соответствуют вопросам, содержащим описание качеств личности, ее интересов, психических, физических, психофизиологических особенностей, требуемых в значительном числе профессий определенной профессиональной сферы. В вопросах, номера которых записаны в скобках, содержится аналогичная информация, относящаяся к отдельным представителям мира основных профессий данной сферы. Поэтому вопросы (номера) без скобок называются основными, а в скобках – дополнительными. Основные вопросы одной сферы могут быть дополнительными для другой. Например, вопрос №21 – «У вас физически сильные и выносливые руки, ноги, тело» – является основным в профессиональной сфере «Работа с миром живой природы»

и дополнительным в сфере «Создание художественных произведений», когда речь идет о профессиях балерины, скульптора и пр.

При обработке результатов сначала нужно отметить (подчеркнуть или выделить каким-либо способом) номера вопросов, у которых стоит балл **6 и выше**. Затем сравнить эти отмеченные номера с номерами вопросов, указанными в ключе, и подсчитать общую сумму баллов, набранных по каждой профессиональной сфере отдельно по основным и отдельно по дополнительным вопросам. В результате по всем сферам выводятся показатели, представленные в виде двух чисел (например, 24 (16) или 42 (24)). Сравнение показателей предпочтения той или иной профессиональной сферы производится по сумме баллов, набранных основными вопросами. Например, получены по разным профессиональным сферам следующие показатели: 29(18), 32 (25), 44 (20), 30(15), 45(28), 35(21), 19(10). Предпочтительными являются профессиональные сферы, набравшие максимальное число баллов по основным вопросам. В нашем примере - 44(20) и 45(28). Если две или несколько сфер получили одинаковое или близкое количество основных баллов, то в этих сферах следует рассмотреть общий суммарный показатель, полученный сложением баллов по основным и дополнительным вопросам. Суммарные показатели в данном случае будут равны 64 и 73. Таким образом, по результатам самооценки, профессиональная сфера, имеющая показатель 73, является предпочтительной. Профессиональная сфера с показателем 64 является следующей по значимости и т.п.

Соответствие вопросов различным структурам личности:

Характерологические особенности (вопросы 1 - 8)

Психические процессы (вопросы 9 - 14)

Свойства нервной системы (вопросы 15 - 20)

Физические качества (вопросы 21 - 23)

Интересы, склонности (вопросы 24 а - ж)

Ценностные ориентации (вопросы 25 а - и).

Задача 24

I. Задание.

Проведите самооценку профессионального типа личности по методике Дж. Голланда. Определите три преобладающие у Вас типа личности (интеллектуальный, конвенциальный, реалистический, социальный, артистический, предприимчивый).

Методика «Профессиональный тип личности» (Дж. Голланд)

Тест состоит из 42 пар профессий. Из каждой пары профессий выберите одну, наиболее привлекательную для вас и запишите в бланках порядковый номер ответа и рядом укажите вариант выбранного вами ответа «А» или «В». Например, в первой паре, если вы выбрали профессию инженера-технолога, записываете – 1А, если ваше предпочтение отдано профессии инженера-конструктора, то ответ 1В. Аналогично во второй паре профессии электротехник будет соответствовать запись 2А, а профессии врач-терапевт 2В».

Для подсчета баллов необходимо отмечать в листке ответов совпадения по шести шкалам таблицы. Чем больше совпадений с одним из шести типов

шкал, тем больше предрасположенность к тому или иному виду деятельности. В начале отмечаются совпадения по первой шкале и подсчитывается сумма баллов (по числу совпадений), затем по второй и т. д. .

Ключ к тесту

I	II	III	IV	V	VI
1а	1в	2в	3в	4в	5в
2а	6а	6в	7в	8в	9в
3а	7а	10а	10в	11в	12в
4а	8а	11а	13а	13в	14в
5а	9а	12а	14а	15а	15в
16а	16в	17в	18а	18в	21в
17а	20а	20в	19в	23в	24в
19а	22а	25а	22в	25в	27в
21а	23а	26а	29а	26в	29в
28а	24а	27а	32в	28в	30в
31а	31в	36в	35в	30а	34в
32а	35а	38а	38в	33в	37в
33а	36а	39а	40а	39в	41а
34а	37а	41в	42а	40в	42в
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Интерпретация результатов

Номера столбцов в таблице обозначают номер профессионального типа.

I. Реалистический (Р) – предпочитает работать с вещами, а не с людьми. Это несоциальный, эмоционально-стабильный тип. Ориентирован на настоящее, определенное. Занимается конкретными объектами и их использованием (вещи, инструменты, техника). Хорошо приспосабливается к обстановке, пластичен, трудолюбив. В структуре способностей преобладают невербальные, то есть математические. Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают выполнять работу, требующую силы, ловкости, подвижности, хорошей координации движений, навыков практической работы. Результаты труда профессионалов этого типа ощутимы и реальны – их руками создан весь окружающий нас предметный мир. Люди реалистического типа охотнее делают, чем говорят, они настойчивы и уверены в себе, в работе предпочитают четкие и конкретные указания. Придерживаются традиционных ценностей, поэтому критически относятся к новым идеям. Предпочитает занятия требующие конкретности, четкости (*оператор ПК, техник, шофер, ювелир, автомеханик, фермер инженер и др.*).

Близкие типы: интеллектуальный и конвенциональный.

Противоположный тип: социальный.

II. Интеллектуальный (И) (исследовательский) – ориентирован на труд с идеями и с вещами (объектами). Присуща как пластичность, так и ригидность в действиях. Характеризуется как любознательный, методичный (система в работе), любит работать в одиночку. Отличается целеустремленностью, настойчивостью, терпеливостью. Предпочитает изыскательные профессии (узнать, распознать). Людей, относящихся к этому типу, отличают аналитические способности, рационализм, независимость и оригинальность мышления, умение точно формулировать и излагать свои мысли, решать логические задачи, гене-

рировать новые идеи. Они часто выбирают научную и исследовательскую работу. Им нужна свобода для творчества. Работа способна увлечь их настолько, что стирается грань между рабочим временем и досугом. Мир идей для них может быть важнее, чем общение с людьми. Материальное благополучие для них обычно не на первом месте. Рекомендуемые профессии - *метеоролог, научный работник, автор научно - популярных книг и статей, физик, химик, хирург, биолог и др.*)

Близкие типы: реалистический и артистический.

Противоположный тип: предприимчивый.

III. Социальный (С) – ориентирован на общение, взаимодействие с другими людьми. Нуждается в контактах, не терпит уединение. Предпочитает работать с людьми, а не с вещами. Ответственен, терпелив, эмпатичен. Развитые вербальные способности, повышенная приспособляемость «пластичность» к меняющейся обстановке. Профессии (сферы деятельности) – обучение, лечение, обслуживание и т. д. Люди, относящиеся к этому типу, предпочитают профессиональную деятельность, связанную с обучением, воспитанием, лечением, консультированием, обслуживанием. Люди этого типа гуманны, чувствительны, активны, ориентированы на социальные нормы, способны понять эмоциональное состояние другого человека. Для них характерно хорошее речевое развитие, живая мимика, интерес к людям, готовность прийти на помощь. Материальное благополучие для них обычно не на первом месте. Рекомендуемые профессии: *учитель, преподаватель, психолог, логопед, священнослужитель, врач, продавец др.*)

Близкие типы: артистический и предприимчивый.

Противоположный тип: реалистический.

IV. Конвенциональный (К) – отдает предпочтение четко структурированной деятельности. Выбирает такие цели и задачи, которые четко подтверждаются обществом и обычаями. Связан с традиционными видами деятельности – канцелярскими, конторскими. Подход к чему-либо – практичен, стереотипен, он не оригинален. Характерны консерватизм, ригидность, но обладает хорошими навыками общения, а также моторными навыками. Настойчив, практичен, дисциплинирован, добросовестен. Преобладают невербальные способности, прекрасный исполнитель. Люди этого типа обычно проявляют склонность к работе, связанной с обработкой и систематизацией информации, предоставленной в виде условных знаков, цифр, формул, текстов (ведение документации, установление количественных соотношений между числами и условными знаками). Они отличаются аккуратностью, пунктуальностью, практичностью, ориентированы на социальные нормы, предпочитают четко регламентированную работу. Материальное благополучие для них более значимо, чем для других типов. Склонны к работе, не связанной с широкими контактами и принятием ответственных решений. Рекомендуемые профессии: *экономист, кассир в банке, налоговый инспектор, ревизор, оператор ЭВМ, судебный исполнитель, архивариус, бухгалтер, нотариус, библиотекарь и др.*

Близкие типы: реалистический и предприимчивый.

Противоположный тип: артистический.

V. Предприимчивый (П) – выбирает цели и задачи, которые позволяют ему проявить энергию, энтузиазм. Сочетаются импульсивность и холодный расчет. Наделен как вербальными, так и невербальными способностями, обладает интуицией и навыками эффективного межличностного взаимодействия. Интересуется различными сферами жизни и деятельности. Предпочитает работать с людьми и идеями. Самоуверен, тщеславен, склонен к авантюризму. Настойчив в достижении цели, лабилен. Типы темпераментов – холеристический и сангвиник. Люди этого типа находчивы, практичны, быстро ориентируются в сложной обстановке, склонны к самостоятельному принятию решений, социально активны, готовы рисковать, ищут острые ощущения. Любят и умеют общаться. Имеют высокий уровень притязаний. Избегают занятий, требующих усидчивости, большой и длительной концентрации внимания. Для них значимо материальное благополучие. Предпочитают деятельность, требующую энергии, организаторских способностей, связанную с руководством, управлением и влиянием на людей. Рекомендуемые профессии: *руководитель, директор, судья, адвокат, брокер, предприниматель, риэлтор и др.*

Близкие типы: конвенциональный и социальный.

Противоположный тип: исследовательский.

VI. Артистический (А) – сложный взгляд на жизнь, гибкость и независимость в принятии решений. Часто свойственен фатализм. Очень чувствителен, не социален, оригинален. Имеет богатое воображение, склонности к творческой деятельности, обладает хорошей интуицией, независим, эмоционален. Предпочитает занятия творческого характера. Преобладают вербальные способности. Для этого типа характерны исключительные способности восприятия и моторики, высокая чувствительность всех анализаторов. Имеет высокий жизненный идеал, нетривиален. Люди этого типа оригинальны, независимы в принятии решений, редко ориентируются на социальные нормы и одобрение, обладают необычным взглядом на жизнь, гибкостью мышления, эмоциональной чувствительностью. Отношения с людьми строят, опираясь на свои ощущения, эмоции, воображение, интуицию. Они не выносят жесткой регламентации, предпочитая свободный график работы. Часто выбирают профессии, связанные с литературой, театром, кино, музыкой, изобразительным искусством (*писатель, фотограф, музыкант, художник, певец, журналист, архитектор, актер, дизайнер*).

Близкие типы: интеллектуальный и социальный.

Противоположный тип: конвенциональный.

Задача 25

I. Исходные данные.

Вы – руководитель кадровой службы спортивного центра. В последние полтора года в организации выросли показатели текучести персонала и нарушений трудовой дисциплины, возросли внутрисменные простои по вине работников. С целью разработки рекомендаций по стабилизации количественного и качественного состава работников, снижения затрат от

внутрифирменных потерь рабочего времени Вам необходимо провести диагностику удовлетворенности работников трудом.

II. Задание к ситуации.

Определить перечень вопросов, которые необходимо рассмотреть при обследовании удовлетворенности работников трудом. Результаты представить в табличной форме.

III. Информационное обеспечение задачи.

Таблица 1. Вопросы, рассматриваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом

Отношение к рабочему месту	Отношение к системам поощрения	Отношение к руководству	Отношение к организации
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
...

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера заданий (из представленного списка)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	1
	ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	2-6
	ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	7-8
ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами.	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтеров для спортивных и физкультурных мероприятий.	9-13
	ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными	14-25

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера заданий (из представленного списка)
	объединениями или партнёрами.	
	ИПК – 3.3. Способен представляет интересы организации во внешней среде.	26

Критерии оценки:

- умение составить алгоритм решения задачи;
- умение использовать различные формы мыслительной деятельности (анализ, синтез, оценивание, сравнение, обобщение и т.п.);
- умение применить теоретические знания по дисциплине для решения поставленной задачи;
- грамотное, лаконичное, последовательное изложение решения задачи в соответствии с принятым алгоритмом и пр.;
- нахождение правильного решения (ответа) задачи.

Оценочная шкала

Оценка «**Отлично**» выставляется, если студент составил правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.

Оценка «**Хорошо**» выставляется, если студент составил правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ

Оценка «**Удовлетворительно**» выставляется, если студент задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.

Оценка «**Неудовлетворительно**» выставляется, если студент решил задачу неправильно.

Темы для рефератов

Типовые темы для рефератов, эссе:

1. Концепция использования трудовых ресурсов: сущность и основные положения (Ф.-В. Тейлор, Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гантт).
2. Концепция управления персоналом: сущность и основные положения (А. Файоль, Л. Урвик, Г. Емерсон, Л. Гьюлик, Л. Вебер).
3. Концепция школы человеческих отношений: сущность и основные положения (М.-П. Фоллет, Е. Мейо, Г. Мюнстерберг).
4. Теория человеческих ресурсов: сущность и основные положения (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Альдерфер).
5. Концепции управления трудовыми ресурсами: сущность и основные положения.
6. Развитие концепции человеческого капитала.
7. Сравнительный анализ технологий управления кадрами, персоналом, человеческими ресурсами.
8. Особенности управления персоналом в зарубежных компаниях: возможности использования опыта.
9. Социально-экономические условия кадрового менеджмента в условиях рыночной экономики.
10. Концепция управления персоналом А Файоля: сущность и основные положения.
11. Совершенствование ролевой структуры персонала организации.
12. Совершенствование профессионально-квалификационной структуры персонала организации.
13. Совершенствование функциональной структуры персонала организации.
14. Совершенствование социальной структуры персонала организации.
15. Совершенствование корпоративной культуры организации.
16. Совершенствование организационной культуры в условиях ухудшения социально-психологического климата в коллективе.
17. Теоретико-методологические основы формирования эффективной команды.
18. Управление коллективом на разных этапах его жизненного цикла.
19. Приоритетные направления повышения сплоченности коллектива.
20. Социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
21. Виды и методы социального прогнозирования.
22. Теоретико-методологические основы формирования сплоченного коллектива.
23. Теоретические основы разработки кадровой политики организации.
24. Теоретические основы разработки концепции управления персоналом.
25. Роль и место стратегии управления персоналом в общей стратегии развития организации.
26. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития организации.

27. Место службы управления персоналом в структуре организации.
28. Разработка организационной структуры службы управления персоналом организации.
29. Направления оптимизации структуры службы управления персоналом организации.
30. Структура и функции службы персонала организации.
31. Службы персонала: организация, основные функции и направления деятельности.
32. Организационная структура службы управления персоналом.
33. Сотрудничества кадровой службы с другими подразделениями предприятия.
34. Организация службы управления персоналом в современных условиях.
35. Профессиональные роли менеджера по персоналу.
36. Задачи и направления работы служб управления персоналом.
37. Кадровое планирование: сущность, цели, задачи.
38. Виды кадрового планирования.
39. Методы кадрового планирования.
40. Место и роль кадрового планирования в системе управления организацией.
41. Планирование персонала с точки зрения кадровой безопасности.
42. Планирование использования (расстановки) персонала организации.
43. Методы и технологии кадрового планирования.
44. Методы определения потребностей в специалистах.
45. Методы определения потребностей в рабочих кадрах.
46. Стратегическое и оперативное кадровое планирование: сущность, назначение, специфика.
47. Теоретико-методологические основы набора кадров.
48. Методы отбора кандидатов для работы в организации.
49. Производственная адаптация: сущность и виды.
50. Совершенствование управления производственной адаптацией новых сотрудников организации.
51. Совершенствование управления внепроизводственной адаптацией новых сотрудников организации.
52. Теоретико-методологические основы организации труда специалистов и служащих.
53. Теоретико-методологические основы организации труда руководителей.
54. Теоретико-методологические основы организации труда рабочих.
55. Теоретико-методологические основы организации труда инженерно-технических работников
56. Теоретические основы формирования оптимального режима труда сотрудников организации.
57. Формы и системы оплаты труда.

58. Нематериальное стимулирование сотрудников организации: сущность, виды, пути развития.
59. Материальное стимулирование сотрудников организации: сущность, виды, пути развития.
60. Теоретические основы построения эффективной системы вознаграждения в организации.
61. Совершенствование систем вознаграждения персонала как основа повышения эффективности труда.
62. Теоретико-методические основы проведения аттестации специалистов.
63. Аттестация персонала: сущность, цели, методы.
64. Инновационные подходы к оценке персонала.
65. Методика круговой аттестации: сущность и особенности.
66. Периодическая оценка работы как составляющая мотивации.
67. Премияльное вознаграждение на основе субъективной оценки сотрудников.
68. Поведенческие ошибки при проведении аттестации.
69. Методология подготовки и проведения аттестации.
70. Методы аттестации персонала организации.
71. Оценка персонала – основа кадровой политики зарубежных фирм.
72. Виды инвестиций в человеческий капитал и их эффективность.
73. Методические подходы к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал.
74. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства.
75. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности субъектов современного предпринимательства.
76. Организация профессионального обучения персонала на предприятии.
77. Управление профессиональным развитием персонала предприятий как фактор его успешного развития.
78. Теоретические подходы к определению сущности понятия человеческого капитала.
79. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономического роста.
9. Управление человеческим капиталом: цели, методы, результаты.
80. Развитие человеческого капитала как основополагающий фактор повышения конкурентоспособности фирмы в современной экономике.
81. Сущность и типовые формы карьеры.
82. Основные направления совершенствования управления карьерой.
83. Методические основы планирования карьеры.
84. Планирование карьеры персонала.
85. Управление деловой карьерой персонала.
86. Внешняя мобильность персонала: сущность, причины, методические подходы к оценке.
87. Внутренняя мобильность персонала: сущность и виды.
88. Формирование кадрового резерва и работа с ним.

89. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.
 90. Формирование управленческого резерва компании.
 91. Трудовая дисциплина как правовой институт трудового права (характеристика, сущность).
 92. Общие принципы трудовой дисциплины.
 93. Нормативно - правовая база трудовой дисциплины.
 94. Организация управления трудовой дисциплиной.
 95. Управление текучестью кадров.
 96. Пути преодоления текучести кадров.
 97. Методические подходы к управлению текучестью кадров.
 98. Текучесть кадров: причины и последствия.
 99. Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала.
 100. Методы управления дисциплиной труда.

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номер темы (из представленного списка)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	1-10
	ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	11-22
	ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	23-36
ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтеров для спортивных и физкультурных мероприятий.	37-61
	ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными	62-90

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номер темы (из представленного списка)
	объединениями или партнёрами.	
	ИПК – 3.3. Способен представлять интересы организации во внешней среде.	91-100

Критерии оценки:

- владение терминологией дисциплины;
- умение грамотно интерпретировать теоретический материал, давать пояснения (примеры), использовать различные формы мыслительной деятельности (анализ, синтез, оценивание, сравнение, обобщение и т.п.);
- содержание реферата, эссе показывает способность структурировать информацию в соответствии с заданной темой;
- оформление реферата, эссе соответствует требованиям стандартов ЯГТУ
- грамотная, лаконичная, доступная и понятная речь и др.

Оценочная шкала

Оценка **«Отлично»** выставляется, если студент полностью осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом.

Оценка **«Хорошо»** выставляется, если студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустил некоторые неточности.

Оценка **«Удовлетворительно»** студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом.

Оценка **«Неудовлетворительно»** выставляется, если студент допустил ошибки, не раскрыл рассматриваемую проблематику, не владеет категориальным аппаратом, не готов.

Тесты по разделам

Раздел 1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Выбрать один ответ из предложенных вариантов.

Тема 1.1. Управление человеческими ресурсами в системе менеджмента организаций

1. Какое из приведенных определений характеризует понятие «персонал»?

1. Совокупность всех работников организации, принимающих участие в осуществлении хозяйственной деятельности предприятия.

2. Совокупность рабочих, которые реально существуют как общности в определенном пространстве и времени.

3. Руководители и служащие, которые выполняют функции, в которых преобладает умственный труд.

4. Объединение граждан для совместной деятельности с социальными или социально-психологическими характеристиками.

2. Способность человека к труду, совокупность его физических, интеллектуальных способностей, приобретенных знаний и опыта, которые используются в процессе производства товаров и услуг, характеризует категорию:

1. Рабочая сила.

2. Персонал.

3. Формальная группа.

4. Социальная группа.

3. Персонал предприятия - это:

1. Все работники, выполняющие производственные и управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

2. Совокупность кадров одной профессиональной группы.

3. Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной сферы деятельности.

4. Все постоянные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и имеющие специальное образование, трудовые навыки и опыт работы в выбранной ими сфере деятельности.

4. Понятие «кадры» означает:

1. Постоянный штатный состав работников.

2. Работники аппарата управления.

3. Оперативный персонал предприятия.

4. Работники предприятия высокой квалификации.

5. Что характеризует определение: «Совокупность и единство методов, процедур, приемов воздействия на работников с целью использования их потенциала в достижении целей организации»?

1. Функции управления персоналом.

2. Ключевые компетенции руководящего состава работников предприятия.

3. Процессы управления персоналом.

4. Правильного ответа нет.

6. *Персонал предприятия — это:*

1. Все работники, выполняющие производственные и управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

2. Совокупность кадров одной профессиональной группы.

3. Основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, организации той или иной сферы деятельности.

4. Все постоянные работники, прошедшие предварительную профессиональную подготовку и имеющие специальное образование, трудовые навыки и опыт работы в выбранной ими сфере деятельности.

7. *Управление кадрами — это:*

1. Руководство персоналом с целью достижения общей цели.

2. Процесс планирования, подбора, подготовки, оценки и непрерывного образования кадров, направленный на их рациональное использование и повышение эффективности производства.

3. Процесс управления трудовым коллективом предприятия.

4. Последовательность этапов по набору и рационального использования работников.

8. *Предметом курса «Управление персоналом организации» являются:*

1. Организация эффективного производства.

2. Изучение отношений между работниками в процессе производства.

3. Планирование условий труда персонала предприятия.

4. Координация работы сотрудников организации.

9. *Квалифицированные работники, которые прошли предварительную подготовку, имеющие специальное образование, трудовые навыки и (или) опыт работы, — это:*

1. Руководители предприятия.

2. Весь персонал предприятия.

3. Кадры предприятия.

4. Управленческий персонал.

10. *В историческом развитии управления персоналом можно выделить последовательную смену следующих современных концепций:*

1. Управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

2. Управление персоналом, управление кадрами, управление человеком.

3. Менеджмент персонала, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

4. Управление кадрами, управления персоналом.

11. *Определение: «Человек рассматривается как уникальный элемент социальной организации в единстве трех компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника» – относится к концепции:*

1. Управление персоналом.
2. Управление кадровым потенциалом.
3. Управление человеческими ресурсами.
4. Все ответы правильные.

12. Выполнение традиционных функций кадровых служб и подготовка кадров присущи:

1. Классическому подходу под названием «управление персоналом».
2. Концепции «управление человеческими ресурсами».
3. Современному подходу под названием «управление человеком».
4. Бюрократическому подходу под названием управление трудовыми ресурсами».

13. Профессионализация сферы управления персоналом и ориентация на цели организации относятся к:

1. Концепции «управление человеческими ресурсами».
2. Бюрократическому подходу под названием управление трудовыми ресурсами».
3. Классическому подходу под названием «управление персоналом».
4. Правильного ответа нет.

14. В какой концепции человек рассматривается как невосполнимый ресурс или элемент социальной организации?

1. Управление человеком.
2. Управление персоналом.
3. Использование трудовых ресурсов.
4. Управление человеческими ресурсами.

15. Главное направление деятельности кадровых служб в начале XXI века – это:

1. Реализация кадровой политики предприятия.
2. Формирование трудовых ресурсов: планирование потребности и организация их набора, разрешение конфликтов и проведение социальной политики.
3. Регистрация всех процессов, происходящих с кадрами предприятия (прием, продвижения, увольнения и т.д.).
4. Изучение психологических составляющих работы с людьми на предприятии.

16. Что характеризует социальная структура персонала?

1. Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.
2. Совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение).
3. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.
4. Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций.

17. Выберите правильное определение квалификации работника.

1. Определенный вид трудовой деятельности, которым владеет работник на предприятии.

2. Уровень практических навыков и умений работника.

3. Специальные знания, умения и навыки работника для выполнения определенной работы в должности.

4. Степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие специальных знаний, умений и навыков для выполнения определенной работы.

18. Какой перечень определяет штатную структуру персонала?

1. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.

2. Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

3. Классификация работников в зависимости от выполняемых функций.

4. Совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение).

19. Уровень квалификации работника определяется:

1. Квалификационной комиссией.

2. Тарифно-квалификационным справочником.

3. Администрацией предприятия.

4. При приеме на работу.

20. Что определяет ролевая структура персонала?

1. Состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками.

2. Количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

3. Классификацию работников в зависимости от выполняемых функций.

4. Совокупность групп, классифицированных по социальным признакам (возраст, образование, семейное положение).

21. С чем связано содержание должностных обязанностей на предприятии?

1. С должностными инструкциями.

2. С полномочиями, обязанностями, ответственностью.

3. Со знаниями исполнителя.

4. С объемами деятельности предприятия.

22. Исходными данными для составления штатного расписания являются:

1. Плановые объемы производства, плановая рентабельность.

2. Схема организационной структуры управления, фонд заработной платы.

3. Фонд заработной платы, численность управленческого персонала, должностные оклады.

4. Плановые объемы производства, численность управленческого персонала.

23. Профессия – это:

1. Вид трудовой деятельности, являющийся источником существования и требующий определенной квалификации

2. Теоретические и практические знания определенной работы.

3. Уровень специальных знаний определенной работы.
4. Уровень практических навыков определенной работы.

24. *Смежная профессия – это:*

1. Выполнение трудовых функций на смежных предприятиях.
2. Выполнение трудовых функций на смежных производствах.
3. Одновременное выполнение трудовых функций различных профессий.
4. Все вышеназванное.

25. *Квалификацию работника определяет:*

1. Уровень специальных знаний и умений работника.
2. Определенный вид трудовой деятельности на предприятии.
3. Уровень практических навыков работника.
4. Все вышеназванное.

26. *Ряд относительно обособленных функций, связанных с выполнением определенного, как правило, небольшого круга обязанностей – это:*

1. Профессия.
2. Квалификация.
3. Должность.
4. Специальность.

27. *Степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения определенных трудовых функций, – это:*

1. Должность.
2. Профессия.
3. Специальность.
4. Квалификация.

28. *Совокупность прав и обязанностей работника, определяющая его трудовые функции и пределы компетентности – это:*

1. Должность.
2. Профессия.
3. Специальность.
4. Квалификация.

29. *Какую функцию выполняет менеджер по персоналу, когда осуществляет административный контроль за соблюдением требований законодательства:*

1. Опекуна своих работников.
2. Архитектора кадрового потенциала.
3. Специалиста по трудовым договорам (контрактам).
4. Инструктора по кадровой работе.

30. *Какие черты характера должны быть присущи менеджеру по персоналу:*

1. Уверенность в себе, личная порядочность, уважение к другим.
2. Личная порядочность, навыки командной работы, производительность.
3. Навыки командной работы, целеустремленность, коммуникабельность.
4. Умение организовать работу других, коммуникабельность.

31. *Трудовой стаж: - это:*

1. Общая продолжительность трудовой деятельности человека.

2. Продолжительность работы и иной деятельности, которая на основании закона приравнивается к работе.

3. Продолжительность работы в одной организации или на одной должности.

4. Завершение деловой карьеры.

32. *Что предусматривает необходимый количественный и качественный состав работников.*

1. Кадровое обеспечение.

2. Рабочая сила.

3. Трудовой потенциал.

4. Кадры.

33. *Каким показателем определяется сумма списочного состава персонала за все дни месяца, включая выходные и праздничные, деленная на количество календарных дней в месяце?*

1. Списочная численность персонала.

2. Явочный состав персонала.

3. Нормы времени.

4. Среднесписочная численность персонала.

34. *К какой категории относятся работники, принятые на работу без определения конкретного срока работы?*

1. Постоянные.

2. Сезонные.

3. Временные.

4. Нет верного ответа.

Тема 1.2. Формирование и сплоченность коллектива организации

35. *Двое или более лиц, взаимодействующих и имеющих взаимное влияние друг на друга – это:*

1. Коллектив.

2. Группа.

3. Трудовой коллектив.

4. Все ответы не является верными.

36. *Форма социальной организации, которая формируется на основе совместной работы и в рамках которой реализуются основные функции личности – это:*

1. Группа.

2. Коллектив.

3. Трудовой коллектив.

4. Все ответы не является верными.

37. *К основным функциям личности, реализуемых в трудовом коллективе, относятся:*

1. Трудовая функция.

2. Познавательная функция.

3. Общественная функция.

4. Все ответы верны.

38. *По стадиям развития трудовые коллективы бывают:*

1. Коллективов, который формируется.
2. Стабильный коллектив.
3. Коллектив, который распадается.
4. Все ответы верны.

39. По степени подчиненности трудовые коллективы бывают:

1. Производственными и непроизводственными.
2. Постоянными и временными.
3. Первичные и вторичные.
4. Коллектив, который формируется.

40. Информационное и эмоциональное сплочение коллектива заложено:

1. В познавательную функцию.
2. Функцию общения.
3. В коммуникативную функцию.
4. В регулятивную функцию.

41. Влияние на представителей трудового коллектива и координировать поведение индивида заложено:

1. В познавательную функцию.
2. функцию общения.
3. В коммуникативную функцию.
4. В регулятивную функцию.

42. Формирование общеколлективного эмоционального состояния представителей трудового коллектива заложено:

1. В познавательную функцию.
2. В функцию общения.
3. В коммуникативную функцию.
4. В регулятивную функцию.

43. К внешним факторам, которые обуславливают динамику трудового коллектива относятся:

1. Организационные изменения.
2. Изменение качественных характеристик представителей трудового коллектива.
3. Материальную базу предприятия.
4. Верные ответы «а» и «в».

44. Условия, влияющие на развитие трудового коллектива:

1. Уровень взаимодействия с другими коллективами.
2. Сходство состава трудового коллектива.
3. Количество участников трудового коллектива.
4. Все ответы верны.

45. На менеджеров какого уровня возлагается ответственность за реализацию социального развития коллектива?

1. Высшего.
2. Среднего.
3. Оперативного.
4. Низшего.

46. *Определение: однозвеньевая структура управления, единая производственная территория, непосредственный личный контакт и межличностные отношения в процессе труда, в котором руководитель одновременно входит в состав исполнителей – характеризует:*

1. Сплоченный коллектив.
2. Коллектив на стадии интеграции.
3. Основной коллектив – предприятие в целом.
4. Первичный (контактный) коллектив.

47. *Какой категории соответствует приведённый перечень: личностные качества сотрудников, стиль руководства?*

1. Внутренние (субъективные) факторы, определяющие развитие коллектива.
2. Внешние (объективные) факторы, определяющие развитие коллектива.
3. Элементы структуры коллектива.
4. Субъект управления.

48. *Какой стадии развития коллектива соответствуют характеристика «Завершается взаимное изучение, на основе которого происходит сближение людей в группы (наиболее инициативные, менее инициативные, индифферентные, дезорганизирующие). Вступает в силу саморегуляция коллектива»?*

1. Формирование.
2. Интеграция.
3. Дифференциация.
4. Сплоченность.

49. *Стабильность состава коллектива, поддержка дружеских контактов как на работе, так и в свободное время, высокий уровень трудовой дисциплины, высокие производственные показатели характерны для коллективов:*

1. Разобщенных.
2. Сплоченных.
3. Женских.
4. Разчлененных.

50. *Информирование работников, психологический климат коллектива, стиль руководства, совместимость членов, групповая эмоциональная идентификация, личные качества руководителя определяют:*

1. Организационно-технические факторы сплоченности.
2. Экономические факторы сплоченности.
3. Социально-психологические факторы сплоченности.
4. Общий уровень сплоченности коллектива.

51. *Для определения уровня сплоченности используют показатели:*

1. Фактической и потенциальной текучести работников.
2. Количества внутренних конфликтов.
3. Количества случаев нарушения трудовой и производственной дисциплины.

4. Стабильности коллектива, количества конфликтов, случаев дезорганизации.

52. *Психофизиологическая совместимость связана с развитием таких процессов, как:*

1. Профессиональная и образовательная подготовка работников, организация труда.

2. Восприятие, внимание, мышление, слаженность сенсомоторных реакций.

3. Уровень организации технико-технологического процесса на предприятии.

4. Половозрастной состав, уровень дисциплинированности.

53. *На психологическую совместимость влияет:*

1. Уровень соотношения между различными категориями рабочих.

2. Характеристики формальной структуры коллектива.

3. Индивидуальные качества работников аппарата управления.

4. Индивидуальные особенности каждого члена коллектива.

54. *Обобщающей характеристикой коллектива, свидетельствующей об уровне его развития, является:*

1. Внутриколлективная сплоченность.

2. Уровень образовательно-профессиональной подготовки работников.

3. Социально-демографическое разделение.

4. Ценностно-ориентационное поведение работников.

55. *Конформизм, склонность к слухам, эмоциональная неустойчивость, склонность к конфликтам характерны для:*

1. Сплоченных коллективов

2. Расчлененных и разобщенных коллективов.

3. Коллективов на этапе зрелости.

4. Разобщенных коллективов.

56. *Психологическая совместимость может быть обусловлена:*

1. Как сходством, так и различием характеристик членов группы.

2. Сходством характеристик членов коллектива.

3. Отличием характеристик членов группы.

4. Спецификой деятельности предприятия.

57. *Принципы построения «здоровых» социально-психологических отношений в трудовом коллективе – это:*

1. Инициативность, солидарность, информированность, взаимоуважение.

2. Дисциплина, децентрализация управления.

3. Взаимопонимание, внутриколлективная совместимость.

4. Принципиальность, объективность, стратегичность.

58. *Сплоченность – единство поведения членов коллектива, построенного на:*

1. Общности целей работников.

2. Общих методов деятельности.

3. Общности интересов, ценностей, норм поведения в свободное от работы время.

4. Сочетании коллективных и индивидуальных ценностей, норм поведения, интересов в общем процессе деятельности.

Тема 1.3. Кадровая политика организации

59. Какие документы регулируют деятельность предприятия в целом?

1. Устав, учредительный договор, правила внутреннего трудового распорядка.

2. Положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты.

3. Матрица функций, графики процессов, технологические карты.

4. Делопроизводство, документы, классификаторы, типовые бланки данных.

60. Какова основная цель кадровой политики организации?

1. Минимизация затрат на рабочую силу.

2. Создание максимального количества рабочих мест.

3. Планирование перспективной потребности в кадрах и их своевременная подготовка.

4. Создание сплоченной, ответственной и высокопроизводительной рабочей силы.

61. На менеджеров любого уровня возлагается ответственность за реализацию кадровой политики?

1. Высшего.

2. Среднего.

3. Оперативного.

4. ниже.

62. Кадровая политика организации – это:

1. Совокупность взаимосвязанных практических действий, процессов и операций по людям в организации.

2. Система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы.

3. Направленность, последовательность, соблюдение статей трудового законодательства, равенство, отсутствие дискриминации различных категорий персонала.

4. Анализ структуры персонала и прогнозирования его развития.

63. Кадровая политика делится на следующие типы:

1. Активная и реактивная.

2. Пассивная и превентивная.

3. Закрытая и открытая.

4. Все названное выше.

64. В случае реализации какого типа кадровой политики, руководство организации осуществляет постоянный кадровый мониторинг?

1. Пассивной.

2. Активной.

3. Открытой.

4. Превентивной.

65. При какой кадровой политике не проводится среднесрочное прогнозирование кадровой работы?

1. Открытой.
2. Превентивной.
3. Реактивной.
4. Пассивной.

66. Практически отсутствует возможность должностного роста персонала при осуществлении кадровой политики:

1. Превентивной.
2. Закрытой.
3. Активной.
4. Пассивной.

67. Кадровая работа сводится к единству следующих подсистем:

1. Анализ, планирование и использование кадров.
2. Отбор, расстановка и непосредственное обучение персонала.
3. Мотивация, адаптация и увольнения работников.
4. Анализ, планирование и использование кадров, отбор, расстановка и непосредственное обучение персонала.

68. Нормативными ограничениями при формировании кадровой политики могут быть:

1. Несоответствие между спросом и предложением на рынке труда.
2. Степень проработки целей предприятия.
3. Стиль руководства.
4. Запрет на проведение тестов при приеме на работу.

69. Объектом кадровой работы на предприятии являются:

1. Рабочие.
2. Управленческий персонал.
3. Все работники.
4. Организационные подразделения, ответственные за работу с кадрами.

Раздел 2. Технологии управления человеческими ресурсами

Тема 2.1. Кадровое планирование в организациях

70. Что должно согласовывать и уравнивать интересы работодателей и наемных работников?

1. Кадровое планирование.
2. Адаптация работников.
3. Текучесть кадров.
4. Профессиограмма.

71. Прогнозирование в кадровой работе является:

1. Предварительной стадией планирования работы с кадрами, основой подготовки плановых решений и задач.
2. Методом формирования кадровой политики предприятия.
3. Прогноз структуры кадров предприятия.
4. набором решений по текущему управлению работниками.

72. Целью кадрового планирования являются:

1. Обеспечение предприятия (организации) рабочей силой.
2. Сокращение продолжительности рабочего дня и установления льгот для работников.
3. Определение профессионального уровня и профессиональной пригодности работников.
4. Создание оптимальных условий труда и повышение мотивации персонала на предприятии.

73. Общая потребность предприятия в кадрах определяется по следующим показателям:

1. Объем производства, выработка на одного работающего.
2. Объем прибыли, производительность труда одного работника.
3. Производительность труда управленческих работников.
4. Трудоемкость управленческих операций, фонд рабочего времени служащего.

74. Оперативный план работы с персоналом – это:

1. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию краткосрочных целей предприятия и каждого работника в отдельности, включающую планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на год.

2. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей предприятия и каждого работника в отдельности, включающую планирование всех видов работ с персоналом и составляется, как правило, на год.

3. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей предприятия, включающую планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на год.

4. Комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей каждого работника в отдельности, включающую планирование всех видов работ с персоналом и состоит, как правило, на год.

75. Прогнозы в отношении персонала разрабатываются, прежде всего, в виде:

1. Заключение о возможности или невозможности тех или иных процессов, связанных с персоналом.

2. Проекция на будущее тенденций современного развития персонала.

3. Конкретных программ действий по определению источников пополнения организации квалифицированными кадрами.

4. Совокупности количественных и качественных (реже) оценок, а также показателей вероятности их достижения.

76. Кадровое планирование – это:

1. определение кадровых потребностей в количественном, качественном, временном и пространственном измерениях, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

2. определение кадровых потребностей в количественном измерении, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

3. определение кадровых потребностей в качественном измерении, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

4. определение кадровых потребностей во временном и пространственном измерениях, необходимых для выполнения задач, достижения целей организации.

Тема 2.2. Организация подбора и отбора персонала

77. Квалификационные требования к работнику определяются:

1. Должностной инструкцией.
2. Тарифно-квалификационным справочником.
3. Коллективным договором.
4. Уставом предприятия.

78. К внутренним источникам привлечения кандидатов на должность не относятся:

1. Адаптация.
2. Внутренний конкурс.
3. Совмещение профессий.
4. Ротация.

79. К внешним источникам привлечения кандидатов на должность не относятся:

1. Списки ожидания.
2. Курсы обучения организации.
3. Центры занятости.
4. Самостоятельный поиск через средства массовой информации.

80. Агенты-распространители информации относятся к:

1. Консультантам в области найма персонала.
2. Внешним источникам набора кадров.
3. Методам отбора наиболее квалифицированных работников.
4. Внутренним источникам набора персонала.

81. Все источники набора кадров в организации подразделяются на:

1. Внешние и специальные.
2. Внутренние и внешние.
3. Активные и пассивные.
4. Скрытые и явные.

82. Документ, описывающий деятельность персонала, называется:

1. Должностная инструкция.
2. Карьерограмма.
3. Профессиограмма.
4. Оперограмма.

83. Документ, описывающий последовательность выполнения операций по управлению персоналом с указанием исполнителей, называется:

1. Должностная инструкция.
2. Технологическая карта.
3. Профессиограмма.
4. Оперограмма.

84. Требования, предъявляемые к исполнителю, и перечень его наиболее важных качеств содержит:

1. Опереограма.
2. Карьерограма.
3. Психограмма.
4. Профессиограмма.

85. Профессиограмма – это:

1. Подробная характеристика производственных, организационных, технических, психологических и других особенностей и функций определенной профессии, знание и владение которыми необходимо для адаптации и эффективной работы работника на конкретном рабочем месте.

2. «Портрет» идеального работника, определяет требования к совокупности его личных качеств, способностей выполнять те или иные функции и социальные роли.

3. Определение особенностей трудового коллектива и требований к сотруднику.

4. Перечень основных требований к индивидуальным психологическим качеств работника.

86. Отбор кадров – это:

1. Процесс поиска потенциальных работников и формирования базы данных о них для последующего привлечения на вакантные или на те, что станут вакантными, должности и рабочие места.

2. Процесс поиска потенциальных работников.

3. Процесс формирования базы данных о потенциальных работников для последующего привлечения на вакантные должности и рабочие места.

4. Процесс поиска потенциальных работников и формирования базы данных о них для последующего привлечения на вакантные должности и рабочие места.

87. Во время беседы с претендентами на должность менеджер по персоналу при предварительном отборе выясняет:

1. Семейное положение.
2. Уровень образованности.
3. Навыки.
4. Общие личностные качества.

88. Менеджеру по персоналу при беседе с претендентом на должность запрещено спрашивать:

1. С кем Вы постоянно живете?
2. Почему Вы уволились с предыдущей работы?
3. Кто рекомендовал Вас на эту должность?
4. Какие Вы достижения в этой сфере?

89. Решение о соответствии кандидата на определенную должность при подборе персонала принимает:

1. Руководитель предприятия или председатель конкурсной комиссии.
2. Председатель конкурсной комиссии.
3. Менеджер структурного подразделения.

4. Менеджер по персоналу.

90. *Отбор – это всестороннее изучение индивидуальных качеств каждого претендента на должность и определения лучших из них, что осуществляется:*

1. Трудовым коллективом.
2. Конкурсной комиссией.
3. Линейным менеджером.
4. Менеджером по персоналу.

91. *Информация об условиях конкурса на вакантные должности размещается в средствах массовой информации не позднее, чем за:*

1. 1 месяц.
2. 2 месяца.
3. 20 дней.
4. 15 дней.

92. *Выборы – это средство конкурсного отбора претендентов на должность, осуществляется с учетом мнения:*

1. Конкурсной комиссии.
2. Линейного менеджера.
3. Трудового коллектива.
4. Руководителя организации.

93. *Набор работников в организацию является начальной стадией:*

1. Планирования численности работников.
2. Мотивации персонала.
3. Комплектования штата персонала.
4. Выявления потребности в персонале.

94. *В какой последовательности осуществляется отбор работников в организацию:*

1. Медицинское освидетельствование, собеседование, заполнение бланка заявления, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, наем.

2. Представление резюме, собеседование, проверка личных данных и рекомендаций, медицинский осмотр, наем.

3. Предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления, интервью, тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский контроль, наем.

4. Договоренность по телефону, ознакомление с резюме, интервью, проверка личного дела, оценка соответствия требованиям, оформление трудового договора (контракта).

95. *Трудовая адаптация работников – это:*

1. Вхождение личности в новую предметно-материальную и социальную сферу.

2. Приспособление работника к окружающей среде.

3. Процесс знакомства работника с трудовым коллективом.

4. Постепенное приобретение навыков с нового вида деятельности.

96. *Вступление в должность – как составная часть адаптации работника имеет следующие формы:*

1. Общая ориентация, специальная ориентация, индивидуальное вступление в должность.

2. Ознакомление с правилами охраны труда, техники безопасности, дополнительными льготами, персональными обязанностями.

3. Ознакомление с основными дисциплинарными правилами, особенностями работы подразделения, правилами техники безопасности и гигиены, знакомство с членами коллектива.

4. Нет верного ответа.

97. При отборе персонала применяют следующие методы:

1. Анкетные, интервью, функциональной идентификации, биографический.

2. Экспертные, проективные, конкурсные, тестирование, психофизиологические, медицинские, профессиональных перемещений, непосредственного определения типа личности.

3. рейтинговых оценок, ролевой идентификации, самоанализа, интервью, тестирование.

4. Нет верного ответа.

98. Первичный отбор кандидатов на должность – это:

1. Обмен информацией между представителем организации и кандидатом на должность с целью оценки квалификации последнего.

2. Процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для должности.

3. Меры, осуществляется организацией для снижения численности своих сотрудников.

4. Все ответы правильные.

99. Про какой вид адаптации говорят: «Приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе»?

1. Социально-психологическая.

2. Профессиональная.

3. Организационная.

4. Первичная.

100. С помощью каких методов осуществляется оценка кандидатов на должность при их первичном отборе?

1. Аттестация.

2. Ротация.

3. Анализ анкетных данных.

4. Интеграция.

Тема 2.3. Организация труда персонала

101. Как называется определенный порядок осуществления трудового процесса?

1. Организацией производства.

2. Технологией деятельности.

3. Организацией труда.

4. Условиями труда.

102. Кто является основоположником науки об организации труда является:

1. В.И. Ленин.
2. А.К. Гастев.
3. Ф. У. Тейлор.
4. Нет правильного ответа.

103. Что является элементами организации труда?

- 1.Разделение и кооперация труда
- 2.Использование наиболее рациональных материалов
- 3.Управление производством
4. организация рабочих мест
5. организация обслуживания рабочих мест

104. В какой день наблюдается наибольшая работоспособность?

1. В понедельник.
2. В пятницу.
3. В среду.
4. Во вторник.
5. В четверг.

105. Частью какой системы является организация труда?

1. Планирования.
2. Управления.
3. Производства.
4. Хозяйствования.

106. Что предполагает организация рабочего места?

1. Установление должностных обязанностей работника
2. Установление рациональных приемов труда
3. Его оснащение
4. Его планировку

107. Каковы формы единичного разделения труда?

1. Разделение труда в организации
2. Разделение труда в подразделениях
3. Разделение труда на заготовке сена
4. Разделение труда на выпасе скота

108. Оценку чего не включает в себя аттестация рабочего места?

1. Его технического уровня
2. Его организационного уровня
3. Его квалификационного уровня
4. Условий труда и техники безопасности на рабочем месте

109. Что такое количество продукции или конкретной работы определённого качества, которую необходимо выполнить одному или нескольким работникам за единицу времени?

1. Норма выработки.
2. Норма времени.
3. Норма обслуживания.
4. Норма численности.

110. Как усиление специализации труда действует на производительность? Она:

1. Падает.
2. Растет.
3. Сначала падает, потом растет.
4. Сначала растет, потом падает.

Тема 2.4. Управление вознаграждением персонала

111. В какой период профессиональной деятельности формируется мотивация труда?

1. до начала профессиональной деятельности;
2. после приобретения трудового стажа 10-15 лет;
3. во время адаптации в коллективе;
4. после получения желаемой отдачи от трудовой деятельности;
5. после признания важности труда.

112. В соответствии с теорией «Х» Дугласа МакГрегора человек:

1. стремиться к проявлению самостоятельности;
2. обладает творческим мышлением;
3. проявляет интерес к работе вне зависимости от форм мотивации;
4. не любит работать и старается избежать ответственности;
5. ответы 1 и 2.

113. В чем заключается основная идея классической теории мотивации?

1. самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
2. деньги – единственный мотивирующий фактор в работе;
3. жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе;
4. мотивирует стремление к расширению масштаба контроля;
5. человека мотивируют потребности высших уровней.

114. В чем заключается цель стимулирования персонала?

1. побудить человека избегать конфликтов;
2. побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями;
3. побудить человека не превышать своих полномочий;
4. внушить человеку чувство собственного достоинства;
5. обеспечить человеку достойный уровень жизни.

115. В чем суть классической теории мотивации?

1. деньги – единственный мотивационный фактор;
2. человека заставляют действовать внутренние потребности;
3. поведение человека определяется его ожиданиями;
4. самоутверждение – единственный мотивирующий фактор в работе;
5. жажда власти – основной мотивирующий фактор в работе.

116. Вероятность увольнения по собственному желанию выше

1. у недавно нанятых на работу сотрудников
2. у сотрудников, проработавших в организации 8-10 лет;
3. у сотрудников, проработавших в организации 15-20 лет;
4. у сотрудников, длительное время работающих в организации;
5. не зависит от стажа работы в организации.

117. Для увеличения эффективности труда необходимо:

1. четко формулировать цель работы;
2. давать общее представление о необходимых результатах;
3. ориентироваться не на результат, а на процесс работы;
4. своевременно стимулировать работников;
5. все вместе.

118. Если результаты деятельности работника неудовлетворительны, то как руководителю предпочтительнее сообщить об этом:

1. высказать свою оценку в СМИ фирмы;
2. высказать свою оценку сотруднику публично;
3. вообще не говорить работнику о характере данной ему оценки, а сразу принять соответствующие меры;
4. высказаться в отношении отдельных достижений сотрудника и подробнее остановиться на тех результатах, которые не удовлетворяют руководство компании;
5. возможны варианты 1 и 2.

119. За что лучше всего, с точки зрения компании, платить сотруднику премию:

1. за достижение плановых показателей;
2. за перевыполнение плана;
3. за выдающиеся заслуги;
4. не за что-то, а пропорционально чему-то, например зарплате;
5. ответы 1 и 2.

120. Завышение размеров вознаграждения сотрудника обычно приводит к:

1. постоянному увеличению эффективности его работы;
2. временному увеличению эффективности его работы;
3. постоянному уменьшению эффективности его работы;
4. временному уменьшению эффективности его работы;
5. снижению мотивации работника.

121. Заключение трудовых договоров позволяет удовлетворить потребность:

1. в уважении;
2. в самореализации;
3. в безопасности;
4. г) в стремлении к власти;
5. в стремлении к независимости.

122. К добровольным социальным льготам относятся

1. обязательное медицинское страхование;
2. оплата больничных листов;
3. обязательное пенсионное страхование;
4. оплата питания;
5. все перечисленные льготы являются добровольными.

123. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Герцберг?

1. содержательной;
2. процессуальной;
3. классической;
4. количественной;
5. административной.

124. К процессуальным теориям мотивации относится:

1. теория двух факторов Герцберга;
2. теория ожиданий;
3. теория ERG Альдерфера;
4. теория А.Маслоу;
5. теория А.Файоля.

125. Как условно называют теорию мотивации Виктора Врума?

1. теория ожиданий;
2. теория справедливости;
3. теория X, Y;
4. пирамида Врума;
5. содержательная теория.

126. Какая группа потребностей является первичной, базовой в иерархии А. Маслоу?

1. в самовыражении, самоопределении;
2. в общественном признании;
3. в безопасности;
4. физиологические;
5. социальные.

127. Какая из предложенных современных концепций мотивации была разработана профессором Калифорнийского университета В.Оучи?

1. теория x;
2. теория y;
3. теория z;
4. пирамида потребностей;
5. теория ожидания.

128. Какая из теорий мотивации включает в себя следующие переменные: усилие, восприятие, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения?

1. теория ожидания;
2. модель Портера-Лоулера;
3. теория справедливости Адамса;
4. теория ERG Альдерфера;
5. теория А.Маслоу.

129. Какие из приведенных потребностей свойственны всем людям?

1. в самовыражении, самоопределении;
2. в общественном признании;
3. в безопасности;
4. физиологические;
5. социальные.

130. Какие основные формы стимулов выделяют?

1. принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение;
2. моральное стимулирование, материальное стимулирование, функциональное стимулирование, структурное стимулирование;
3. стимул, мотив, потребность, нужда;
4. похвала, просьба, убеждение;
5. зарплата, премия, подарки.

131. Каким образом проявляется в поведении человека доминирование мотива достижения успеха (выберите несколько ответов)?

- 1- действовать лучше работников-конкурентов;
- 2- желание не отличаться от других работников;
- 3- достигать сложных целей или даже превосходить их;
- 4- находить лучшие пути для выполнения заданий;
- 5 - отсутствует стремление выразить и отстаивать свою точку зрения, отличную от мнения большинства.

1. 1, 3, 4, 5;
2. 2, 3, 4, 5;
3. 1, 3, 4;
4. 3, 4, 5;
5. 2, 4, 5.

132. Какой из ниже перечисленных пунктов не относится к основным факторам мотивации труда?

1. интересная работа;
2. продвижение по службе;
3. уровень заработной платы;
4. стаж работы;
5. условия труда.

133. Кто из ученых анализировал и сопоставлял две мотивационные теории «Х» и «Y»?

1. Абрахам Маслоу;
2. Фредерик Херцберг;
3. Ф. Тейлор;
4. Д. Макгрегор;
5. В. Врум.

134. Кто из ученых при классификации мотивов выделил в отдельную группу гигиенические мотивы?

1. К. Мадсен;
2. А. Маслоу;
3. Ф. Герцберг;
4. К. Альфред;
5. В. Врум.

135. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

1. физиологические, потребности в безопасности, социальные, уваже-

- ния, самосовершенствования;
2. потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения;
3. социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования;
4. самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения;
5. социальные, потребности в безопасности, физиологические уважения, самосовершенствования.

136. *На какие две группы подразделяются современные теории мотивации?*

1. классические, прогрессивные;
2. социальные, экономические;
3. содержательные, процессуальные;
4. теоретические, эмпирические;
5. научные, практические.

137. *Наибольшую ценность с точки зрения мотивирования имеет работа*

1. предъявляющая завышенные требования к возможностям работника;
2. требующая от сотрудника значительных усилий;
3. не требующая от сотрудника значительных усилий;
4. не оплачиваемая в полном объеме;
5. оплачиваемая ниже, чем предыдущая работа.

138. *Основными формами оплаты труда являются:*

1. повременная и сдельная;
2. заработная плата и прибыль;
3. тарификация и индексация;
4. фиксированная и плавающая;
5. окладная и тарифная.

139. *По Герцбергу основным фактором, влияющим на удовлетворенность трудом, является:*

1. самостоятельность работников на своем рабочем месте;
2. ориентация работников на достижения;
3. благоприятные отношения с руководителем;
4. г) свобода в выборе времени отдыха в течение рабочего дня;
5. удовлетворение физиологических потребностей.

140. *Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:*

1. увеличивает трудовую мотивацию персонала компании;
2. уменьшает трудовую мотивацию персонала компании;
3. не влияет на трудовую мотивацию персонала компании;
4. укрепляет чувство справедливости у работников;
5. является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации.

141. Побудить исполнителя к активному сотрудничеству возможно двумя способами:

1. моральным и материальным поощрением;
2. угрозой увольнения и снижения заработной платы;
3. убеждением и участием;
4. администрированием и приказами;
5. манипулированием и просьбами.

142. Под обогащением труда обычно понимают:

1. увеличение размера вознаграждения;
2. увеличение количества выполняемых функций;
3. возможности карьерного роста;
4. автоматизация труда;
5. возможность невыполнения функциональных обязанностей.

143. Под термином "мотивация" понимают:

1. поведение человека, направленное на достижение определенной цели;
2. совокупность процессов, которые побуждают и ориентируют поведение человека;
3. выбираемые человеком цели и средства их достижения;
4. реакция человека на любые психологические воздействия;
5. смысл трудовой деятельности.

144. Понятие "абсентизм" используют для обозначения:

1. текучести кадров;
2. преданности организации;
3. процесса отторжения работы;
4. жизнь во благо других людей;
5. быстрого роста профессионализма.

145. Постоянная критика результатов работы сотрудника обычно приводит к:

1. увеличению эффективности его труда;
2. уменьшению эффективности его труда;
3. увеличению потребности в обучении;
4. снижению степени конфликтности личности;
5. росту преданности организации.

146. Постоянная угроза увольнения за несоответствие занимаемой должности

1. увеличивает преданность организации;
2. уменьшает преданность организации;
3. не влияет на преданность организации;
4. снижает степень конфликтности личности;
5. увеличивает эффективность труда.

147. При сообщении о необходимости уменьшения размеров вознаграждения желательно

1. проявить жесткость, чтобы отсечь ненужные возражения;
2. честно объяснить причины принимаемых мер;

3. пообещать компенсацию в дальнейшем, даже если знаете, что для этого не будет средств, чтобы настроить сотрудников на работу;
4. внушить работнику, что большего он не заслуживает;
5. подчиненным ничего объяснять не следует.

148. *Принципы Э. Мэйо, иерархия потребностей У.Маслоу, Хоторнские эксперименты являются вкладом в теорию управления:*

1. бихевиористов;
2. школы человеческих отношений;
3. классической школы управления;
4. школы научного управления;
5. административной школы.

149. *Процессуальные теории мотивации изучают*

1. содержание потребностей и мотивов человека;
2. факторы, влияющие на формирование потребностей;
3. взаимосвязь поведения и его ожидаемых результатов;
4. основные способы принуждения к труду;
5. влияние психологических особенностей человека на мотивации.

150. *Резкое увеличение количества случаев мелкого воровства, самовольного сокращения рабочего дня и других аналогичных проявлений (при сохранении кадрового состава) обычно могут быть устранены путем:*

1. увеличения воспринимаемой справедливости системы вознаграждений;
2. усиления контроля и дисциплинарных мер;
3. замены части менеджеров среднего звена;
4. повышения привлекательности работы;
5. улучшения условий труда.

160. *С точки зрения мотивирования сотрудников основная задача организации корпоративных праздников состоит в том, чтобы:*

1. принести в работу радость;
2. продемонстрировать уважение руководства к сотрудникам;
3. компенсировать невысокий уровень оплаты труда в компании;
4. все вместе;
5. все неверно.

161. *Самостоятельными мотивирующими факторами могут служить такие особенности содержания работы, как (выберите несколько ответов)*

- 1 – автономность;
- 2 – повторяемость;
- 3 – разнообразие требуемых навыков;
- 4 – простота требуемых знаний;
- 5 – монотонность работы;
- 6 – конвейерная зависимость

1. 1, 2, 3;
2. 1, 3, 4;
3. 1, 3, 5;
4. 1, 5, 6;

5. 3, 4, 6.

162. Свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение своих целей, реализацию своих интересов – это:

1. стимулы;
2. мотивы;
3. мотивационная деятельность;
4. потребности;
5. цели.

163. Сдельная форма оплаты труда используется в случаях, когда:

1. цикл работы слишком длинный;
2. в работе постоянно происходят изменения;
3. процесс производства не контролируется человеком;
4. работу можно легко измерить и она увязана с конкретными исполнителями;
5. работу сложно измерить и она не увязана с конкретными исполнителями.

164. Сила мотива определяется:

1. степенью актуальности той или иной потребности для работника;
2. направленностью потребности;
3. степенью уверенности в собственных силах;
4. характером человека;
5. степенью изменчивости потребностей.

165. Содержательные теории мотивации основываются на:

1. представлении о справедливости вознаграждения;
2. анализе процесса выполнения работы;
3. концепции потребностей работника;
4. идее об удовлетворенности трудом;
5. оценке соотношения усилий и получаемого результата.

166. Такие недостатки условий работы, как теснота, шум, недостаточность освещения и др.

1. уменьшают удовлетворенность работой;
2. увеличивают неудовлетворенность работой;
3. не влияют на удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
4. мотивируют работника;
5. позволяют работнику удовлетворить потребность в уважении.

167. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

1. содержательными;
2. процессуальными;
3. системными;
4. организационными;
5. описательными.

168. Человек ленив, старается избегать работы. Людей нужно принуждать к труду – это:

1. теория «Х»;

2. теория «Y»;
3. теория «Z»;
4. теория ожиданий;
5. теория справедливости.

169. Что означает буквально «стимул» в переводе с латинского?

1. материальное поощрение за хорошо сделанную работу;
2. приманка для животных, когда необходимо, чтобы они сделали что-либо;
3. остроконечная палка, которой подгоняют животных;
4. принуждение;
5. манипулирование.

170. Чтобы вознаграждение служило мотивирующим фактором необходимо, чтобы оно соответствовало:

1. возможностям организации;
2. ценности сотрудника;
3. ожиданиям сотрудника;
4. среднеотраслевому уровню;
5. вознаграждению за предыдущую работу.

Тема 2.5. Оценка и аттестация персонала организации

171. Какие категории работников организации подлежат аттестации?

1. Специалисты.
2. Руководители подразделений.
3. Менеджеры.
4. Технические исполнители.

172. Прогностическими методами оценки кадров являются:

1. Изучение документов (трудовой книжки, анкеты, характеристики, дипломов), личные беседы, психологическое тестирование.
2. Временные поручения, в соответствии с должности, стажировки, дублирования.
3. Деловые игры, конкретные ситуации.
4. Замещения, психологическое тестирование, деловые игры.

173. Текущая оценка качеств и навыков персонала - это:

1. Сертификация.
2. Тестирование.
3. Аттестация.
4. Все ответы правильные.

174. Аттестация работников бывает:

1. Итоговая, промежуточная, специальная.
2. Обобщающая, промежуточная, профессиональная.
3. Итоговая, профессиональная, обобщающая.
4. Промежуточная, конечная, предыдущая.

175. Критериями оценки персонала являются:

1. Профессиональные знания, умения, организаторские способности, самоуверенность работников.

2. Целеустремленность, дружеские отношения с руководством, моральные качества, потенциальные способности работников.

3. Профессиональные знания и навыки, моральные качества, деловые и организаторские способности.

4. Индивидуальные качества, профессиональные способности, уровень потребностей и мотивации к труду.

176. Деловая оценка персонала – это:

1. Определение уровня квалификации работника.

2. Процесс выявления соответствия качественных характеристик персоналу требованиям должности или рабочего места.

3. Процесс выявления соответствия численности наемных работников количеству рабочих мест в организации.

4. Определение уровня профессионального мастерства работников в сфере деятельности организации.

177. Аттестация персонала – это:

1. Кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

2. Традиционный метод оценки персонала руководством с применением стандартных критериев.

3. Определение рейтинга и статусной позиции работника в организации.

4. Деятельность, осуществляемая с целью высвобождения персонала или перемещения на более высокую должность.

178. Итоговые выводы аттестационной комиссии оформляются в виде формулировок:

1. Отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

2. Хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

3. Соответствует должности, частично соответствует должности, не соответствует должности.

4. Повысить должностной оклад, уменьшить должностной оклад, установить надбавки (скидки) к должностному окладу.

179. Можно ли с помощью аттестации выявить эффективность выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей?

1. Да, это главное назначение процесса аттестации.

2. Категорически нет.

3. Это зависит от конкретных обязанностей.

4. Это необязательно

180. С помощью какого метода определяется и регистрируется потребность в профессиональном обучении?

1. Аттестация.

2. Ротация.

3. Планирование.

4. Конкурс.

181. С помощью чего выявляется соответствие между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей?

1. Определение потребностей в профразвитии.
2. Собеседование.
3. Тестирование.
4. Аттестация.

182. Должны быть конфиденциальными результаты аттестационной оценки сотрудников предприятия?

1. Да.
2. Нет.
3. Иногда.
4. Это зависит от функциональных обязанностей сотрудника.

183. Способствует ли аттестация сотрудников их профессиональному росту?

1. Да.
2. Нет.
3. Иногда.
4. Это зависит от порядка и условий проведения аттестации.

184. Имеет ли право аттестационная комиссия давать рекомендации о понижении или повышении в должности, установлении персональной надбавки к должностному окладу?

1. Да.
2. Нет.
3. Это зависит от формы оценки.
4. Это зависит от должности занимаемой сотрудник.

Тема 2.6. Управление развитием и движением персонала организации

185. Список кандидатов для участия в выборах и основные сведения о них доводятся до коллектива не позднее:

1. Неделю.
2. Три недели.
3. Две недели.
4. Пять дней.

186. Перевод работника на другую работу в организации осуществляется:

1. При возникновении необходимости заменить отсутствующего работника.
2. Из-за болезни работника.
3. Когда необходимо выполнить срочные работы по недопущению кризисного состояния.
4. При ликвидации стихийного бедствия.

187. Временным замещением считается выполнения служебных обязанностей в должности временно отсутствующего работника в случае:

1. Временной нетрудоспособности.
2. Отпуска.
3. Командировки.
4. Все ответы правильные.

4. Какое определение карьеры является наиболее полным?

1. Это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека.

2. Это непрерывное и постоянное продвижение по организационной иерархии.

3. Это разные стадии развития в профессиональной деятельности: обучение, наем на работу, продвижение, увольнение.

4. Это границы и скорость продвижения работника на более высокие ступени иерархии.

188. Законодательством предусмотрены следующие виды профессионального обучения:

1. Подготовка новых работников, ротация, повышение квалификации.

2. Самообразование, переподготовка, обучение смежным профессиям.

3. Подготовка новых работников, переподготовка, обучение смежным профессиям, повышение квалификации.

4. Все указанное выше.

189. Формы повышения квалификации персонала:

1. Самообразование, профориентация по программам и стандартам.

2. Внутренняя и внешняя, организованная и неорганизованная, профессионально ориентированная, по стандартам и программам.

3. Внутренняя и внешняя, общая, организованная и неорганизованная, по стандартам и программам.

4. Нет верного ответа.

190. Ротация и совмещение профессий относятся к:

1. Внутренним источникам набора кадров.

2. Методам набора из внутренних источников.

3. Методам отбора работников на вакантные должности.

4. Методам профессионального обучения работников.

8. Развитие персонала – это:

1. Меры по созданию условий для раскрытия личностного потенциала работника.

2. Система взаимосвязанных действий, элементами которой являются стратегия прогнозирования и планирования потребности в кадрах, управление карьерой, адаптацией, обучением и тренингом, формирование организационной структуры.

3. Индивидуальные или групповые мероприятия, которые проводятся на рабочем месте или специализированно и ориентированы на развитие общих или специфических навыков и умений.

4. Нет верного ответа.

191. Профессиональное развитие сотрудников – это:

1. Процесс подготовки сотрудников для выполнения ими новых производственных задач, занятия новых должностей, решению новых проблем.

2. Продвижение по службе с изменением сферы деятельности в рамках отдельных функциональных подразделений.

3. Занятие такой должности, которая обеспечивает соответствующую профессиональным качествам работника заработную плату.

4. Постепенная адаптация работника к рабочей среды.

192. Основными методами обучения сотрудников являются:

1. Инструктаж, телевизионные передачи, самостоятельное обучение, личный пример лучших работников или руководителя.

2. Самообразование, решение практических ситуаций, проведение семинаров и лекций, ролевые игры.

3. Тренинги, деловые и ролевые игры, инструктаж, семинары и лекции, самообразование.

4. Метод мозговой атаки, замещение вакантных должностей, выполнение функций дублера.

193. Карьера в управлении персоналом – это:

1. Постепенное продвижение человека в любой сфере деятельности, изменение навыков, квалификационных возможностей и тому подобное.

2. Это продвижение вперед по выбранному пути деятельности, достижение признания, славы и обогащения.

3. Последовательное занятия должностей в пределах одной организации.

4. Перемещение работника на высшие должности как реализация потребности в самоутверждении.

194. Типичные модели деловой карьеры:

1. "Трамплин", "лестница", "дерево", "пересечение путей".

2. "Ступени", "спуск", "змея", "паутина".

3. "Трамплин", "лестница", "змея", "перепутье".

4. "Вертикальная", "горизонтальная", "ступенчатая", "центральная".

195. Модель деловой карьеры «змея» предусматривает:

1. Только горизонтальное перемещение.

2. Только вертикальное перемещение.

3. Горизонтально-вертикальное перемещение.

4. Центробежное перемещения.

196. Карьеру работников можно разделить на этапы:

1. Начальный, становления, консолидации, завершение.

2. Становление, продвижения, стабилизации, пенсионный, конечный.

3. Предварительный, становления, продвижения, завершения, пенсионный.

4. Первичный, вторичный этап консолидации и пенсионный.

197. О каком типе карьеры говорится, если работник движется вперед благодаря сложившимся обстоятельствам в организации и обществе?

1. Традиционная.

2. Суперавантюрная.

3. Авантюрная.

4. Преобразовательная.

198. Формы дополнительной подготовки персонала предусматривают:

1. Обучение новым профессиям и умению работать в команде.

2. Повышение квалификации и компьютерной грамотности.

3. Переподготовка, обучение смежным профессиям и повышение квалификации.

4. Самообразование, тренинги и повышение квалификации.

199. *Формирование кадрового резерва осуществляется на основе выводов:*

1. Руководства предприятия.
2. Аттестационной комиссии.
3. Менеджера по персоналу.
4. Все ответы правильные.

200. *Определите тип карьеры, если работник перемещается в пределах одного и того же уровня и класса управления только для удовлетворения собственных интересов.*

1. Прагматическая карьера.
2. Традиционная.
3. Случайная.
4. Совместная.

201. *Определите тип карьеры, если работник постоянно приспосабливается к изменениям.*

1. Суперавантюрная.
2. Традиционная.
3. Последовательно-кризисная карьера.
4. Прагматическая.

202. *Что такое процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации?*

1. Профессиональное обучение.
2. Профессиональное развитие.
3. Профессиональное образование.
4. Ротация.

203. *Составьте схему процесса профессионального обучения: 1 - обучение; 2 - формирование бюджета обучения; 3 - определение потребностей в обучении, 4 - определение целей обучения, 5 - выбор методов обучения; 6 - оценка эффективности обучения; 7 - определение содержания программы; 8 - определение критериев оценки:*

1. 1,2,4,7,8,5,6,3.
2. 3,4,7,5,2,8,1,6.
3. 2,4,3,5,6,8,7,1.
4. 5,4,3,7,8,2, 1,6.

204. *Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятия новых должностей и решения новых задач – это?*

1. Профессиональное развитие.
2. Профессиональное обучение.
3. Профессиональное образование.
4. Аттестация.

205. *С помощью какого метода самостоятельного обучения сотрудник перемещается на другую должность с целью получения новых навыков?*

1. Ротация.
2. Кейсы.

3. Инструктаж.

4. Деловые игры.

206. Какой метод обучения позволяет наиболее точно воспроизвести реальную профессиональную деятельность?

1. Деловые игры.

2. Кейси.

3. Инструктаж.

4. Лекция.

207. Что означает понятие «капиталовложения организации в развитие своих сотрудников»?

1. Прямые затраты на профессиональное развитие.

2. Бюджет профобучения.

3. Затраты на профессиональное развитие.

4. Правильного ответа нет.

208. При каком методе профессионального обучения проводится анализ и групповое обсуждение конкретной ситуации?

1. Кейси.

2. Деловые игры.

3. Лекция.

4. Инструктаж.

Тема 2.7. Управление процессом высвобождения персонала

209. Как рассчитывается показатель абсолютной текучести кадров?

1. Это разница между количеством уволенных и принятых в организацию.

2. Это количество работников, уволились по собственному желанию за отчетный период.

3. Это разница между избыточным текучестью и количеством принятых в организацию.

4. Отношение избыточной текучести к среднесписочной численности работников за отчетный период.

210. Заявление об увольнении можно подавать:

1. Во время работы.

2. При болезни.

3. Во время отпуска.

4. Все ответы правильные.

150. Основанием для увольнения работника по инициативе администрации может быть:

1. Невыполнение работником распоряжение администрации.

2. Сокращение численности или штата работников.

3. Несоответствие работника занимаемой должности по состоянию здоровья.

4. Все ответы правильные.

211. Неудовлетворенность работой, условиями труда, заработной платой, увольнения за нарушение трудовой дисциплины, растраты, злоупотребления, несоответствие должности, плохие отношения с руководителем или коллегами, смена места жительства – это:

1. Причины, которые приводят к избыточной текучести кадров.
2. Причины, ведущие к необходимой текучести кадров.
3. Результат психологической несовместимости сотрудников коллектива.
4. Характеристика расчлененного коллектива.

212. Какой пункт из перечня иллюстрирует необходимую текучесть кадров?

1. Неудовлетворенность работой, призыв в армию, выход на пенсию, несоответствие должности, смена места жительства.

2. Освобождение за нарушение трудовой дисциплины, неудовлетворенность условиями труда, плохой психологический климат.

3. Призыв в армию, поступление в учреждения образования, выход на пенсию.

4. Удаленность места работы от дома, выход на пенсию, отпуск по уходу за ребенком.

213. Прекращение трудового договора (контракта) может происходить:

1. По соглашению сторон.

2. По инициативе собственника имущества.

3. У случае вступления в законную силу приговора суда, по лишению работника свободы.

4. Все вышеперечисленное.

214. Перевод на другую работу в другую организацию – это:

1. Изменение места работы работника.

2. Изменение вида трудовой деятельности.

3. Изменение условий труда.

4. Все ответы правильные.

215. Не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы такой вид текучести кадров, как:

1. Излишняя текучесть.

2. Активная текучесть.

3. Естественная текучесть.

4. Пассивная текучесть.

216. К мерам по снижению текучести кадров в организации можно отнести:

1. Улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, улучшения бытовых условий.

2. Совершенствование системы профессионального продвижения, социальной сферы и системы мотивации работников.

3. Техничко-экономические, организационные, воспитательные и культурно-бытовые.

4. Организационные, технические, социально-бытовые и производственные.

217. Выявление мотивов и причин текучести кадров осуществляется с помощью:

1. Изучение личных данных.

2. Беседы с тем, кто увольняется.
3. Беседы с окружающими увольняемого.
4. Все вышеназванное.

218. *Готовность работников к смене места работы – это:*

1. Потенциальная текучесть.
2. Активная текучесть.
3. Естественная текучесть.
4. Пассивная текучесть.

Шифр и содержание компетенции	Индикатор компетенции (шифр, содержание)	Номера тестов (из представленного списка)
УК-5. Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	1-34
	ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	35-58
	ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	59-69
ПК-3. Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами.	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтёров для спортивных и физкультурных мероприятий.	70-170
	ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами.	171-208
	ИПК – 3.3. Способен представлять интересы организации во внешней среде.	209-209

Критерии оценки:

- Соблюдение времени, предоставленного для решения тестовых заданий;
- Сложность тестовых заданий (при наличии заданий разной сложности);
- Доля выполненных тестовых заданий за отведённое время.

Оценочная шкала

Оценка «**Отлично**» – 90-100% правильных ответов.

Оценка «**Хорошо**» – 75-89% правильных ответов

Оценка «**Удовлетворительно**» – 60-74% правильных ответов.

Оценка «**Неудовлетворительно**» 59% и меньше правильных ответов.

При проведении тестирования студенту запрещается пользоваться дополнительной литературой.

3 Методические материалы⁶

3.1 Общие сведения о выборе структуры ФОСД

Основной частью контрольно-измерительных и оценочных материалов в составе ФОСД являются компетентностно-ориентированные задания (КОЗ), позволяющие оценить степень достижения следующих категорий образовательных целей «Знание», «Понимание», «Применение», «Анализ», «Синтез», «Оценка».

Категория **Знание** предполагает выполнение обучающимся простых действия по запоминанию и воспроизведению изученного материала. Общая черта данной категории – припоминание обучающимся соответствующих сведений (терминологии, классификаций и категорий, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов), выбор объекта деятельности и выявление закономерностей, связанных с объектом ситуации, определение местонахождения конкретных элементов информации. При этом информация воспроизводится практически в том же виде, в котором была получена.

Категория **Понимание** характеризуется постановкой проблем, связанных с объектом исследования (изучения), передачей идеи каким-либо способом. Студент понимает факты, правила и принципы, преобразует (трансформирует) учебный материал из одной формы выражения в другую (например, словесный материал в математические выражения), интерпретирует материал, схемы, графики, диаграммы, вытекающие из имеющихся данных и т.п.; объясняет, прогнозирует дальнейшее развитие явлений, событий; раскрывает связи между идеями, фактами, определениями или ценностями.

Категория **Применение** предполагает использование обучающимся знаний из различных областей для решения проблем и их исследования. Контрольные задания данной категории характеризуются простотой действий, которые обозначают умение обучающегося использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых практических ситуациях, демонстрировать правильное применение метода или процедуры, соблюдать принципы, правила и законы. Результат обучения предполагает более высокий уровень владения материалом, подразумевает применение обучающимся нестандартных ответов и поиск решений.

Категория **Анализ** подразумевает выполнение обучающимся сложных действий (деятельности), характеризующих комплексные умения проводить различия между фактами и предположениями, формулировать задачи на основе анализа ситуации. Студент должен быть способен расчленять информацию на составные части, анализировать элементы, соотношения, выявлять взаимосвязи между ними, выделять скрытые или неявные предположения, видеть ошибки в логике рассуждений, проводить разграничения между фактами и следствиями, определять причины, последствия, мотивы, приходиться к определенным умоза-

⁶ Раздел 3 ФОСД заполняется преподавателем самостоятельно с использованием рекомендаций настоящего приложения

ключениям. Контрольные задания для данной категории образовательных целей требуют осознания обучающимся как содержания учебного материала, так и его структуры, внутреннего строения.

Категория **Синтез** подразумевает обоснование и представление обучающимся выбранного способа решения задачи, демонстрацию того, как идея или продукт могут быть изменены, творческое решение проблем на основе оригинального мышления, создание из различных идей нового или уникального продукта или плана. Студент проявляет сложные действия (деятельность), характеризующие комплексные умения комбинировать элементы для получения целого, обладающего новизной (готовит доклад, пишет научную работу, предлагает план эксперимента, действий, решения проблемы, интерпретирует и прогнозирует результаты, преобразует информацию из разных источников), т.е. выполняет деятельность творческого характера. Контрольные задания для данной категории образовательных целей дают возможность использовать собственные знания и опыт обучающегося для творческого решения проблемы.

Категория **Оценка (оценивание)** предполагает выполнение обучающимся сложных действий, которые характеризуют его способность оценивать роль или значение какого-либо утверждения, явления, объекта, экспериментальных или теоретических данных для конкретной цели на основе четких, заранее заданных критериев – внутренних (структурных, логических) и внешних, выявляющих соответствие намеченной цели. Критерии могут определяться либо самим студентом, либо задаваться ему извне (например, преподавателем). Студент оценивает логику построения материала в форме письменного текста, схемы или алгоритма, качество собственных идей и возможных последствий принятого решения (как позитивных, так и негативных), прогнозирует развитие ситуации, выявляет значение материала или идеи для данной конкретной цели на основе критериев или стандартов, соответствие выводов имеющимся данным, значимость полученных данных, результатов и т.д. При этом возможно получение неоднозначных ответов, что, как правило, не позволяет использовать средства автоматизированного контроля образовательных результатов.

В табл. 3.1 приведены обобщенные сведения о применимости различных структур КОЗ для разных видов и форм контроля по дисциплине.

Таблица 3.1 – Соответствие структуры КОЗ в составе ФОСД категориям образовательных целей, видам и формам контроля

Вид контроля	Категория образовательных целей, формы контроля					
	Знание	Понимание	Применение	Анализ	Синтез	Оценка
				Творчество		
Текущий контроль	Тестовые задания по лекционному материалу. Тестовые задания по лабораторным и практическим занятиям. Вопросы для собеседования (устного опроса). Вопросы для контрольных работ Вопросы для самостоятельной (домашней) работы		Оценочные материалы для выполнения и защиты расчетно-графической работы (реферата, эссе), контрольных работ для заочной формы обучения Контрольные задания (задачи) для практических работ и лабораторных Контрольные задачи для самостоятельной (домашней) работы	Контрольные задания для курсовой работы (проекта) Оценочные материалы для индивидуальных (групповых) творческих работ . Прочие виды контрольных заданий на анализ, синтез, оценку		
Итоговый контроль по дисциплине	Вопросы для экзамена или зачета по дисциплине Вопросы для защиты курсовой работы (проекта)		Контрольные задания (задачи) для экзамена или зачета	Прочие виды контрольных заданий на анализ, синтез, оценку (для защиты КР, КП, экзамена или зачета)		

В зависимости от содержания дисциплины, форм контроля по учебному плану и рабочей программе по дисциплине и других факторов преподаватель может выбрать указанные в таблице 3.1 или дополнительные (дидактически эквивалентные) формы контроля.

3.2 Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Этапы формирования компетенций отражены в таблице 1.3 ФОСД «Матрица соответствия разделов дисциплины и осваиваемых компетенций».

Оценка компетенций осуществляется на всех этапах их формирования при осуществлении текущего и итогового контроля по дисциплине с применением контрольно-измерительных и оценочных материалов, представленных в ФОСД. Критерии оценки и оценочная шкала приведены для различных видов контрольно-измерительных материалов в составе ФОСД.

Уровень сформированности компетенций оценивается в рамках итогового контроля по учебной дисциплине в следующей шкале:

«Базовый» - соответствует академической оценке «удовлетворительно», «зачтено»;

«Нормальный» - соответствует академической оценке «хорошо»;

«Повышенный» - соответствует академической оценке «отлично».

Общие рекомендации по критериям оценки уровня учебных достижений и уровня сформированности компетенций, а также по применению и использованию оценочных шкал приведены в П ЯГТУ 02.02.05 – 2016.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ярославский государственный технический университет»

Институт «Экономики и менеджмента»

«УТВЕРЖДАЮ»:
Директор института
Угрюмова М.А.
27 октября 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

Управление человеческими ресурсами

(для процедур оценки качества образования)

Направление подготовки: 49.04.01 Физическая культура

Направленность (профиль) программы "Менеджмент физической культуры, спорта и фитнес-индустрии"

Форма обучения: очная

Дисциплина по выбору: Нет

Авторы/разработчики ФОСД:

Докт. экон. наук, _____ профессор Комарова О.А.
(ученая степень, ученое звание, ФИО)

Рассмотрено на заседании института «Экономики и менеджмента»,
протокол № 3/25 от «27» октября 2025 г.

Рег. код рабочей программы _____

Рег. код ФОСД _____

Отдел мониторинга и оценки качества образования ЯГТУ

Н.А. Корсукова
(ФИО)

Ярославль 2025 г.

1 Общие сведения о дисциплине¹

1.1 Распределение общей трудоемкости дисциплины по семестрам, видам занятий и формам контроля²

Общие сведения				Форма контроля				Контактная работа с преподавателем, час.						Самостоятельная работа, час.				
								Аудиторная работа			Самостоятельная работа							
Курс	Семестр	ЗЕТ (зачетные единицы)	Всего, часов (неделя для практики)	Экзамен	Зачет	Курс. проект	Курс. работа	РЗ, РГР, реф., контр. работа	Всего контактной работы	Инд. работа с преподавателем	Экзамен, включая консультации	Всего	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Всего	Подготовка к экзамену	Текущая самостоятельная работа
1	2	4	144		+				56	2		56	18	36		88		88

1.2 Перечень разделов (тем) дисциплины³

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины
1	Теоретические основы управления человеческими ресурсами
2	Технологии управления человеческими ресурсами

¹ Раздел заполняется в соответствии с учебным планом и рабочей программой по учебной дисциплине

² Таблица заполняется в соответствии с п.2.1 рабочей программы

³ Таблица заполняется в соответствии с п.2.2 рабочей программы

1.3 Матрица соответствия разделов дисциплины и осваиваемых компетенций ⁴

Шифр компетенции по ФГОС/ матрице компетенций	Содержание компетенции	Индикаторы (шифр, содержание)	Номер раздела или темы	
			1	2
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия	ИУК – 5.1. Определяет культурные особенности участников взаимодействия и их влияние на коммуникацию.	+	+
		ИУК – 5.2. Применять методы и приёмы, обеспечивающие толерантность и уважение культурных различий.	+	+
		ИУК – 5.3. Анализирует результаты взаимодействия и выявляет факторы, способствующие или препятствующие взаимопониманию.	+	+
ПК-3	Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами	ИПК – 3.1. Разрабатывает критерии и процедуру отбора специалистов/волонтеров для спортивных и физкультурных мероприятий	+	+
		ИПК – 3.2. Составляет план взаимодействия организации с органами власти, общественными объединениями или партнёрами	+	+
		ИПК – 3.3. Способен представляет интересы организации во внешней среде	+	+

Данная таблица отражает перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.

⁴ Таблица заполняется в соответствии с п.2.3 рабочей программы

**Типовые тестовые задания
для процедур оценки качества образования⁵**

**Компетенция УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
(шифр, содержание)**

Тестовые задания закрытого типа на установление последовательности

Задание 1

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Установите правильную последовательность этапов развития управления персоналом как науки:

- 1) Управление человеческими ресурсами
- 2) Кадровая функция в системе научного управления (тейлоризм)
- 3) Управление человеком (human management)
- 4) Управление персоналом
- 5) Доклассический период (ремесленные цеха, мастер-подмастерье)

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Задание 2

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

⁵ При оформлении оценочных материалов в виде тестовых заданий допускается разделение заданий по видам контроля (тесты для текущего контроля и тесты для итогового контроля), по разделам дисциплины

Текст задания

Установите последовательность основных функций управления персоналом в их логической взаимосвязи (от стратегии к операционным действиям):

1. Мотивация и стимулирование персонала
2. Планирование персонала (определение потребности)
3. Адаптация и развитие персонала
4. Подбор и отбор персонала
5. Оценка эффективности деятельности персонала

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Задание 3

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Установите последовательность процессов, характеризующих системный подход к управлению персоналом:

- 1) Анализ внешней и внутренней среды организации
- 2) Формирование кадровой политики и стратегии
- 3) Реализация конкретных функций управления персоналом (подбор, обучение и т.д.)
- 4) Оценка результатов и обратная связь
- 5) Постановка целей в области управления персоналом

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Задание 4

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Установите последовательность этапов построения системы управления персоналом в организации:

- 1) Разработка методов и технологий реализации кадровых процессов
- 2) Анализ состояния существующей системы управления персоналом
- 3) Формирование структуры службы управления персоналом
- 4) Определение миссии и целей кадровой работы
- 5) Внедрение системы и оценка ее эффективности

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Задание 5

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Установите последовательность действий в процессе стратегического управления персоналом:

- 1) Разработка кадровых стратегий и программ
- 2) Реализация кадровых мероприятий
- 3) Контроль достижения стратегических кадровых целей
- 4) Анализ стратегических целей организации в целом
- 5) Определение стратегических кадровых целей

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Тестовые задания закрытого типа на установление соответствия

Задание 6

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между школами управления персоналом и их ключевыми идеями.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Школа/подход		Ключевая идея	
1	Классическая (административная) школа	А	Повышение производительности за счет оптимизации трудовых движений, стандартизации и хронометража
2	Школа человеческих отношений	Б	Эффективность организации зависит от соответствия ее структуры внешней среде и технологии
3	Научная организация труда	В	Основное внимание уделяется формальной структуре, иерархии, разделению труда и четким инструкциям
4	Ситуационный подход	Г	Производительность труда зависит не только от условий работы, но и от социально-психологического климата в коллективе

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 7

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между теоретиками управления и их вкладом в теорию управления персоналом.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Теоретик		Основной вклад	
1	Фредерик Тейлор	А	Теория "X" и "Y" о двух типах руководства, основанных на разных представлениях о мотивации работника
2	Элтон Мэйо	Б	Разработал теорию мотивации, основанную на иерархии потребностей («Пирамида Маслоу»)
3	Дуглас Мак-Грегор	В	«Хоторнские эксперименты», доказавшие влияние внимания к работнику и его социальных потребностей на производительность
4	Абрахам Маслоу	Г	«Научный менеджмент»: изучение трудовых процессов с целью их оптимизации, введение нормирования и сдельной оплаты труда

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 8

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между концепциями управления персоналом и их сущностью.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Концепция		Сущность концепции	
1	Управление по целям (МВО)	А	Рассмотрение сотрудника как источник неиспользованных резервов и активного участника развития организации
2	Управление человеческими ресурсами (HRM)	Б	Совместная постановка целей руководителем и подчиненным и оценка результатов по их достижению
3	Кадровый менеджмент	В	Стратегический и комплексный подход к управлению людьми, при котором персонал рассматривается как ключевой ресурс и партнер компании
4	Концепция «человеческого капитала»	Г	Административно-учетный подход, ориентированный на ведение кадрового делопроизводства и выполнение трудового законодательства

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 9

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между типами кадровой политики организации и их характеристиками.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Тип кадровой политики		Характеристика	
1	Пассивная	А	Руководство не только прогнозирует развитие кадровой ситуации, но и стремится влиять на нее, имеет обоснованные программы развития персонала
2	Реактивная	Б	У руководства отсутствует четкая программа действий в отношении персонала, кадровая работа сводится к «латанию дыр»
3	Превентивная	В	Руководство осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом и принимает меры по ее локализации
4	Активная	Г	Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств для влияния на нее

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 10

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между теориями мотивации и их авторами.**

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Теория мотивации		Автор	
1	Двухфакторная теория	А	Дэвид МакКлелланд
2	Теория ожидания	Б	Фредерик Герцберг
3	Теория ERG	В	Клейтон Альдерфер
4	Теория приобретенных потребностей	Г	Виктор Врум

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Тестовые задания комбинированного типа с выбором одного (нескольких) ответов и обоснованием выбора

Задание 11

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Что является первичной и основной задачей управления персоналом на этапе формирования нового коллектива?

1. Создание системы материального стимулирования.
2. Определение целей и ценностей будущего коллектива, формирование его "идеологии".
3. Проведение тренингов на командообразование.
4. Разработка детальных должностных инструкций.

Ответ:

Обоснование:

Задание 12

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргу-

менты, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Какие два фактора из перечисленных ниже являются ключевыми для успешного прохождения стадии "конфликт" ("шторминг") в процессе развития коллектива?

1. Избегание любых конфликтов и сохранение видимости благополучия.
2. Открытая коммуникация и конструктивное разрешение разногласий.
3. Жесткое подавление инакомыслия руководителем.
4. Наличие четких правил и процедур взаимодействия.
5. Создание "неформальных лидеров" для улаживания споров.

Ответ:

Обоснование:

Задание 13

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

При подборе кандидата в уже сложившийся работоспособный коллектив (стадия "нормирования"/"исполнения") руководитель должен в первую очередь оценить:

1. Исключительно высокий профессиональный уровень кандидата.
2. Соответствие кандидата психологическому климату и ценностям коллектива (командный дух, лояльность).
3. Готовность кандидата к конкуренции и обострению внутриколлективной борьбы.
4. Способность кандидата самостоятельно работать, не взаимодействуя с командой.

Ответ:

Обоснование:

Задание 14

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Какие три мероприятия из перечисленных будут наиболее эффективны для целенаправленного сплочения коллектива на стадии его формирования?

1. Внедрение системы KPI (ключевых показателей эффективности) для каждого сотрудника.
2. Проведение стратегической сессии с участием всех членов коллектива для совместной выработки видения и целей.
3. Организация неформального корпоративного мероприятия (например, тимбилдинга).
4. Создание подробного регламента отчетности.
5. Публичное признание и поощрение первых общих успехов и достижений.

Ответ:

Обоснование:

Задание 15

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Стиль управления на разных стадиях формирования коллектива меняется. какой стиль управления целесообразно применять в стадии зрелости?

1. Авторитарный стиль.
2. Демократический стиль.
3. Либеральный стиль.
4. Делегирующий стиль.

Ответ:

Обоснование:

Тестовые задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 16

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

В компании «Альфа» наблюдается высокая текучесть персонала на уровне рядовых сотрудников. Руководство не считает это проблемой, полагая, что на рынке труда достаточно соискателей для быстрого закрытия вакансий. Программы адаптации и обучения новичков формализованы слабо.

Определите и обоснуйте, к какому типу относится кадровая политика в компании «Альфа». Охарактеризуйте указанный вами тип кадровой политики.

Ответ:

Задание 17

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

Какой тип кадровой политики Вы порекомендуете компании, находящейся в фазе зрелости жизненного цикла и стремящейся удержать конкурентные позиции на рынке.

Ответ:

Задание 18

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

Руководство компании «Дельта» хочет оценить, насколько эффективна действующая кадровая политика в области мотивации и стимулирования труда. Какие количественные и качественные показатели (KPI) Вы предложите для оценки эффективности этой политики?

Ответ:

Задание 19

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

Руководство компании «Дельта» хочет нанять на работу менеджера по персоналу. Какими профессиональными качествами он должен обладать?

Ответ:

Задание 20

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

буются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

Руководство компании «Дельта» хочет нанять на работу менеджера по персоналу. Какими личностными качествами он должен обладать?

Ответ:

Компетенция ПК-3 Способен управлять кадровым потенциалом организации в сфере физической культуры и спорта и обеспечивать эффективное взаимодействие с государственными и общественными структурами, партнёрами и сообществами
(шифр, содержание)

Тестовые задания закрытого типа на установление последовательности

Задание 21

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Установите правильную логическую последовательность этапов процесса кадрового планирования в организации.

- 1) Разработка программ мероприятий для устранения кадрового разрыва (например, набор, обучение, аутсорсинг).
- 2) Анализ текучести кадров, производительности, возраста и квалификации сотрудников.
- 3) Прогноз потребности в персонале (в количестве и качестве) для достижения целей организации.
- 4) Сравнение плановой потребности и наличных ресурсов, определение дефицита или профицита персонала.
- 5) Сбор и анализ информации о стратегических целях и планах развития компании.
- 6) Анализ наличных человеческих ресурсов (количество, структура, навыки).

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--	--

Задание 22

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Расположите этапы процесса подбора персонала в правильном порядке, который следует после этапа планирования потребности.

- 1) Проведение собеседований (с HR, линейным руководителем).
- 2) Анализ эффективности проведенного подбора и адаптации нового сотрудника.
- 3) Размещение вакансии и привлечение кандидатов (на рекрутинговых площадках, через хедхантеров).
- 4) Выход на работу и проведение программы адаптации.
- 5) Отбор подходящих кандидатов по результатам анализа резюме и тестирования.
- 6) Формирование и утверждение пакета документов для приема на работу (трудовой договор, приказ).

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--	--

Задание 23

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Установите правильную последовательность этапов проведения аттестации персонала в организации. Перетащите элементы списка так, чтобы они отражали логический порядок действий.

- 1) Подготовка аналитической записки по итогам аттестации для руководства.
- 2) Формирование состава аттестационной комиссии и утверждение графика.
- 3) Принятие итоговых решений по сотрудникам (повышение, перевод, обучение и т.д.).
- 4) Проведение собеседования с аттестуемым сотрудником и заполнение аттестационного листа.
- 5) Подготовка и ознакомление сотрудников с аттестационными материалами (отчеты, характеристики).

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Задание 24

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Восстановите логическую последовательность действий руководителя в ходе проведения аттестационного собеседования с сотрудником.

- 1) Обсуждение планов развития сотрудника на следующий аттестационный период.
- 2) Обсуждение сильных сторон и успехов сотрудника за отчетный период.
- 3) Подписание аттестационного листа обеими сторонами.
- 4) Обсуждение слабых сторон и областей, требующих улучшения.
- 5) Объявление цели и регламента встречи, создание доверительной атмосферы.

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Задание 25

Время на ответ: 2 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст задания и установите последовательность

Текст задания

Внимательно прочитайте перечисленные ниже этапы процесса организации труда в организации. Установите правильную логическую последовательность этапов, обозначив их цифрами от 1 (начало) до 5 (окончание).

- 1) Анализ и проектирование трудовых процессов
- 2) Нормирование труда
- 3) Создание системы мотивации и оплаты труда
- 4) Разделение и кооперация труда
- 5) Организация и обслуживание рабочих мест

Запишите номера ответов в установленной последовательности

--	--	--	--	--

Тестовые задания закрытого типа на установление соответствия

Задание 6

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между понятиями и их определениями

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Школа/подход		Ключевая идея	
1	Мотивация	А	Процесс принуждения, основанный на угрозе применения санкций за нежелательное поведение

Школа/подход		Ключевая идея	
2	Стимулирование	Б	Внутренний процесс, побуждающий человека к деятельности для достижения личных целей или целей организации
3	Мотив	В	Внешнее воздействие на сотрудника с целью побуждения его к определенным действиям с помощью материальных и нематериальных благ
4.	Стимул	Г	Осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения потребности.
5	Демотивация	Д	Снижение или полное отсутствие желания действовать, вызванное внешними факторами или внутренним состоянием

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 27

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между теориями мотивации и их авторами (основоположниками).

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Теории мотивации		Авторы	
1	Иерархия потребностей	А	Дуглас Максгрегор
2	Двухфакторная теория	Б	Виктор Врум
3	Теория ожиданий	В	Абрахам Маслоу
4	Теория Х и Y	Г	Фредерик Герцберг

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 28

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между видами стимулирования и конкретными

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Виды стимулирования		Примеры	
1	Материальное денежное	А	Проведение корпоративного конкурса "Лучший сотрудник месяца" с вручением грамоты и памятного подарка
2	Материальное неденежное	Б	Оплата сотруднику путёвки в санаторий за высокие показатели в работе
3	Нематериальное	В	Выплата ежеквартальной премии по результатам работы отдела
4	Социальное	Г	Предоставление служебного автомобиля
5	Организационное	Д	Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

Задание 29

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

буются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между теориями мотивации и их основными положениями.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Теории мотивации		Ключевые идеи	
1	Теория справедливости (Дж. Адамс)	А	Людьми движут три основные потребности: во власти, в успехе и в причастности
2	Двухфакторная теория (Ф. Герцберг)	Б	Люди мотивируются ожиданием того, что их усилия приведут к результату, который будет вознагражден
3	Теория ожиданий (В. Врум)	В	Мотивация зависит от наличия "гигиенических" факторов (условия труда) и мотиваторов (достижения, признание)
4	Теория ERG (К. Альдерфер)	Г	Сотрудники сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других и стремятся к его справедливости
5	Теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд)	Д	Потребности сгруппировать в три группы: существования, связи и роста, причем движение может идти в обе стороны

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Задание 30

Время на ответ: 3 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания

Установите соответствие между методами мотивации/стимулирования и потребностями сотрудников, на которые они направлены.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца:

Методы мотивации/стимулирования		Целевая потребность (по Маслоу)	
1	Создание комфортного рабочего места, гарантия занятости	А	Потребность в уважении и признании
2	Проведение конкурсов профессионального мастерства, вручение почётных званий	Б	Физиологические потребности
3	Организация работы в проектных командах, корпоративные мероприятия	В	Потребность в безопасности
4	Повышение базового оклада, достойная оплата питания	Г	Потребность в самореализации
5	Предоставление возможности обучения и карьерного роста	Д	Социальные потребности (в принадлежности)

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г	Д

Тестовые задания комбинированного типа с выбором одного (нескольких) ответов и обоснованием выбора

Задание 31

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Руководство компании «Альфа» приняло решение закрыть вакансию начальника отдела маркетинга. На эту должность претендуют два сильных кандидата:

ведущий маркетолог компании (внутренний кандидат) и специалист с успешным опытом работы в компании-конкуренте (внешний кандидат). Оба соответствуют формальным требованиям. Какие два фактора с наибольшей вероятностью будут аргументами в пользу выбора внешнего кандидата?

1. Быстрая адаптация и низкие затраты на введение в должность.
2. Привнесение в компанию новых идей, знаний и опыта извне.
3. Повышение лояльности и мотивации других сотрудников.
4. Снижение риска возникновения группового мышления (groupthink).
5. Сохранение сложившейся корпоративной культуры.

Ответ:

Обоснование:

Задание 32

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Для отбора на позицию «Менеджер по продажам» в розничном банке решено использовать комплекс методов. Какие ****три**** метода из перечисленных будут наиболее релевантны и эффективны для оценки ключевых компетенций этой должности (коммуникабельность, стрессоустойчивость, ориентация на клиента, умение продавать)?

1. Биографическое интервью (собеседование по резюме).
2. Ассесмент-центр (центр оценки).
3. Проверка рекомендаций с предыдущих мест работы.
4. Профессиональное тестирование (знание продуктов банка).
5. Ролевая игра «Работа с возражениями клиента».
6. Психологический тест (например, тест Кеттелла).

Ответ:

Обоснование:

Задание 33

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Интервьюер задает кандидату вопрос: «Расскажите о ситуации, когда ваш клиент был недоволен обслуживанием. Что конкретно вы сделали, чтобы исправить ситуацию?» К какому типу вопросов относится данный и какова его основная цель?

1. Проективный вопрос; цель — смоделировать будущее поведение.
2. Ситуационный вопрос; цель — оценить знание теории.
3. Поведенческий вопрос (метод STAR); цель — оценить реальный прошлый опыт и поведение.
4. Стрессовый вопрос; цель — проверить реакцию на давление.

Ответ:

Обоснование:

Задание 34

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

При отборе кандидата на позицию бухгалтера интервьюер, увидев в резюме факт работы в известной и уважаемой компании, неосознанно стал задавать более простые вопросы и трактовать все ответы этого кандидата в положительном ключе, не уделяя должного внимания другим соискателям. С какой ошибкой восприятия столкнулся интервьюер?

1. Эффект ореола (гало-эффект).

2. Эффект контраста.
3. Стереотипизация.
4. Логическая ошибка.

Ответ:

Обоснование:

Задание 35

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст, выберите правильный(ые) ответ(ы) и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа(ов)

Текст задания

Какие три мероприятия из перечисленных являются наиболее эффективными элементами программы адаптации для нового рядового сотрудника в первый месяц его работы и напрямую влияют на снижение текучести в испытательный срок?

1. Назначение наставника из числа опытных коллег.
2. Проведение формальной процедура упрощенного увольнения.
3. Введение в должность (ознакомление с задачами, правилами, коллегами).
4. Предоставление полного доступа к корпоративному portalу и базам данных с первого дня.
5. Направление на внешнюю отраслевую конференцию.
6. Постановка целей на испытательный срок и план их регулярного обсуждения.

Ответ:

Обоснование:

Тестовые задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 36

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

Перед вами стоит задача разработать программу профессионального развития для отдела маркетинга, который переходит на работу с новыми цифровыми инструментами (например, CRM-система, автоматизация контент-маркетинга). Опишите пошаговый план ваших действий: с чего вы начнете, какие методы развития предложите и как будете оценивать эффективность программы.

Ответ:

Задание 37

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

В организации при оценке персонала используются исключительно биографические методы оценки. В чём сущность данных методов, каковы их преимущества и недостатки?

Ответ:

Задание 38

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

При разработке Положения об оценке и аттестации возник спор между начальником кадровой службы и руководителями структурных подразделений о необходимости включения в оценочные методы личностных опросников. Руководи-

тели структурных подразделений высказались о необходимости проведения оценки исключительно по биографическим методам и показателям результативности труда. Чью сторону Вы примите в споре? Обоснуйте ответ.

Ответ:

Задание 39

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

На промышленном предприятии при разработке Положения об оплате труда возникла необходимость дифференцировать системы оплаты труда для работников интеллектуального труда и основных производственных рабочих. Какие системы оплаты труда будут наиболее эффективны для работников умственного труда и основных производственных рабочих? Обоснуйте ответ.

Ответ:

Задание 40

Время на ответ: 5 мин.

Для выполнения задания дополнительные справочные материалы не требуются

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Текст задания

С целью снижения риска кадрового дефицита компания решила создать кадровый резерв. Рекомендуйте источники формирования кадрового резерва, обоснуйте их преимущества и недостатки.

Ответ:

Ключи к тестовым заданиям для процедур оценки качества образования

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	52413	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
2	24315	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
3	15234	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
4	24135	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
5	45123	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
6	А3 Б4В1 Г2	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
7	А3 Б4 В2 Г1	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
8	А4 Б1 В2 Г3	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
9	А4 Б1 В2 Г3	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
10	А4 Б1 В3 Г2	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
11	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Формирование коллектива — это процесс, начинающийся не с формальных процедур, а с создания смыслового и ценностного стержня. Без четко определенных и донесенных до всех участников целей, миссии и корпоративных ценностей коллек-</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>

	тив останется аморфной группой людей. Цели и ценности задают общее направление движения, создают основу для единства и сплоченности. Все остальные элементы (стимулирование, тренинги, инструкции) являются важными, но вторичными инструментами, которые работают на поддержание и развитие уже созданной основы. Сначала определяется "зачем мы вместе", а потом "как мы будем это делать".	
12	24 Стадия "конфликта"— это неизбежный и естественный этап, когда члены коллектива начинают проявлять индивидуальные особенности, возникают разногласия по методам работы, распределению ролей и т.д. Ответ 2 (Открытая коммуникация) является прямым инструментом преодоления конфликта. Он позволяет выявить истинные причины разногласий, обсудить их и найти взаимоприемлемое решение, что ведет к укреплению доверия. Ответ 4 (Наличие четких правил) создает "правила игры", которые структурируют конфликт, не дают ему перерасти в деструктивную фазу. Правила определяют, как принимать решения, как оспаривать идеи, как вести дискуссию, что делает процесс управляемым.	2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования 1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование 0 б – остальные случаи
13	2	2 б. – полное совпадение с верным от-

	<p>На стадиях "нормирования" и "исполнения" коллектив уже представляет собой слаженную систему с устоявшимися нормами, ценностями и эффективными каналами коммуникации. Внедрение в такую систему сотрудника, который, даже будучи высоким профессионалом, не разделяет ее ценностей или обладает конфликтным характером, может разрушить достигнутый баланс. Такой "вирус" способен отбросить коллектив на предыдущую стадию конфликта. Поэтому первоочередная задача — обеспечить социокультурную совместимость, чтобы новый член команды мог легко интегрироваться и усиливать коллектив, а не дестабилизировать его.</p>	<p>ветом и соответствие обоснования 1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование 0 б – остальные случаи</p>
<p>14</p>	<p>2, 3, 5</p> <p>Эти мероприятия направлены на укрепление социальных и эмоциональных связей, формирование общего "мы" и закрепление позитивного опыта совместной деятельности.</p> <p>Ответ 2 (Стратегическая сессия) — формирует содержательное единство, вовлекает команду в создание общего будущего, что является мощным объединяющим фактором.</p> <p>Ответ 3 (Неформальное мероприятие) — способствует разрушению психологических барьеров, установлению неформальных контак-</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования 1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование 0 б – остальные случаи</p>

	<p>тов и доверия между сотрудниками.</p> <p>Ответ 5 (Признание общих успехов) — закрепляет на эмоциональном уровне ценность совместной работы, мотивирует и демонстрирует, что коллективные усилия приводят к позитивному результату.</p> <p>Ответ 1 и 4 — это важные, но в первую очередь административно-управленческие инструменты, которые сами по себе не решают задачу сплочения, а скорее формализуют рабочий процесс.</p>	
<p>15</p>	<p>2, 4</p> <p>В стадии зрелости коллектива целесообразно применять делегирующий и демократический стили управления. Делегирующий стиль управления предполагает наделение сотрудников полномочиями для решения задач и невмешательство руководителя в их деятельность.</p> <p>Этот стиль соответствует высокой зрелости коллектива, когда сотрудники компетентны, осознают свою причастность к работе и готовы брать на себя ответственность за получение результата.</p> <p>Также в зрелых командах, где люди способны мыслить и действовать самостоятельно, работает демократический стиль управления. Он предполагает, что руководитель прини-</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>

	<p>мает решения сам, но советуется с подчинёнными и делегирует контроль некоторых этапов работы.</p>	
16	<p>Пассивная кадровая политика. Пассивная кадровая политика характеризуется отсутствием чётких стратегий управления персоналом. Организация реагирует на возникающие проблемы в области HR лишь когда они начинают негативно влиять на работу. Некоторые особенности пассивной кадровой политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • компания ограничивается базовыми процедурами приёма на работу, выплатой зарплаты, не заинтересована в привлечении и удержании талантов. • низкий уровень вовлечённости сотрудников. • игнорирование конфликтов в коллективе, что негативно сказывается на рабочей атмосфере. • ограничение или отсутствие инвестиций в развитие персонала. 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>
17	<p>Активная кадровая политика Данный тип кадровой политики характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадро-</p>	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>вые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. Активная кадровая политика значительно эффективнее, если основные цели и ценности не только провозглашены, но и разработаны средства и приёмы достижения оптимального состояния кадрового потенциала и определены результаты от применения новшеств.</p>	
<p>18</p>	<p>Количественные показатели эффективности кадровой политики (КРП) выражаются в числах, которые имеют реальное экономическое или физическое содержание. Некоторые из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент текучести. Показывает процент уволенных сотрудников за определённый период. • Среднее время найма. Рассчитывается как отношение количества дней с момента создания вакансии до момента приступления работника к обязанностям. • Коэффициент закрытия вакансий. Показывает процент числа занятых рабочих мест в общем количестве вакансий. • Коэффициент пропусков. Рассчитывается как отношение количества дней, когда сотрудник не выходил, к общему числу рабочих 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>дней. f</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кадровые расходы. Определяются как отношение фактических затрат на оплату труда к плановым. • Качественные показатели КРІ исходят из наблюдения за процессами и субъективных оценок. Некоторые из них: <ul style="list-style-type: none"> • Индекс удовлетворённости персонала. Измеряется с помощью исследований вовлечённости и удовлетворённости. • Индекс вовлечённости персонала. Измеряется с помощью опросов и наблюдения за поведением. • Индекс инновативности сотрудников. Измеряется с помощью опросов. • Показатель внутреннего карьерного роста. Количество ключевых позиций в компании, которое заняли свои же «выросшие» сотрудники, делится на общее количество ключевых позиций. • Индекс лояльности. Показывает, насколько сотрудники готовы рекомендовать компанию как работодателя своим знакомым. 	
19	<p>Профессиональные качества менеджера по персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Коммуникабельность и эмоциональный интеллект. Умение грамотно выстраивать общение, слушать и понимать потребности сотрудников. Эмоциональный интеллект помогает в решении конфликтных ситуаций, 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>выявлении скрытых проблем и поддержании хороших отношений в коллективе.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организационные навыки. Важно быть хорошо организованным, умело расставлять приоритеты, эффективно планировать работу и контролировать выполнение задач. • Знание трудового законодательства. Для соблюдения прав сотрудников и предотвращения трудовых споров менеджер по персоналу должен быть в курсе последних изменений в трудовом законодательстве. • Аналитика. Нужно уметь работать с HR-метриками, анализировать текучесть кадров, удовлетворённость сотрудников, производительность и другие показатели, чтобы принимать обоснованные решения. • Гибкость и адаптивность. Менеджер по персоналу оперативно реагирует на изменения в бизнесе, правовом поле и на рынке труда. • Переговорные навыки. Способность решать конфликты, проводить сложные переговоры и быть медиатором в трудных ситуациях. 	
20	<p>Личностные качества менеджера по персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Эмпатия и понимание потребностей и переживаний сотрудников. Умение ставить себя на место других людей помогает 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>лучше понимать мотивацию сотрудников, разрабатывать программы, направленные на их развитие и удовлетворение.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Доброта и вежливость. Такт, отзывчивость и душевность помогают решать конфликты и быть посредником между сотрудниками, отделами и руководством. • Сила духа. В силу специфики профессии менеджер по персоналу подвергается стрессам, ценное умение — спокойно относиться к сложной ситуации, сохраняя силы. 	
21	526341	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
22	351642	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
23	25413	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
24	52413	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
25	14523	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
26	А4 Б1 В2 Г3 Д5	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
27	А4 Б3 В1 Г2	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
28	А3 Б2 В1 Г5 Д4	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
29	А5 Б3 В2 Г1 Д4	1 б – полное совпадение с верным ответом

		ветом 0 б – остальные случаи
30	A2 B4 B1 Г5 Д3	1 б – полное совпадение с верным ответом 0 б – остальные случаи
31	<p>2, 4</p> <p>Выбор ответа 2 обусловлен тем, что из ключевых плюсов внешнего подбора — это возможность получить сотрудника со свежим взглядом, новыми методиками и лучшими практиками, что особенно важно для такой творческой и динамичной сферы, как маркетинг. Это помогает компании развиваться и не отставать от конкурентов.</p> <p>Выбор ответа 3 обусловлен тем, что внутренний кандидат, долго работая в коллективе, может быть слишком интегрирован в сложившиеся неформальные связи и модели поведения, что иногда мешает принимать непопулярные, но необходимые решения. Внешний специалист менее подвержен влиянию "группового мышления" и может более объективно оценивать процессы и вносить изменения.</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>
32	<p>2, 4, 5</p> <p>Наиболее релевантными и эффективными для оценки ключевых компетенций менеджера по продажам будут такие методы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ассесмент-центр является наиболее комплексным методом и позволяет оценить компетенции в условиях, 	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>

	<p>максимально приближенных к реальной работе, через серию упражнений (например, презентации, ролевые игры, групповые дискуссии).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Профессиональное тестирование необходимо для проверки hard skills — знания конкретных банковских продуктов (кредитов, депозитов, карт), без которых эффективные продажи невозможны. • Ролевая игра — это ключевой инструмент в рамках ассесмент-центра или отдельно, который напрямую моделирует рабочую ситуацию и позволяет оценить именно навыки продаж, коммуникации, работы с возражениями и клиентоориентированность в действии. 	
33	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Вопрос «Расскажите о ситуации, когда ваш клиент был недоволен обслуживанием. Что конкретно вы сделали, чтобы исправить ситуацию?» является классическим поведенческим вопросом, который строится по методологии STAR (Situation, Task, Action, Result):</p> <p>Situation (Ситуация): клиент был недоволен.</p> <p>Task (Задача): исправить ситуацию.</p> <p>Action (Действие): "Что конкретно вы сделали?" — это ядро вопроса, позволяющее оценить поведение и навыки кандидата.</p> <p>Result (Результат): подразумевается, что кандидат дол-</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>

	<p>жен рассказать о результате своих действий.</p> <p>Цель таких вопросов — предсказать будущее поведение кандидата на основе его прошлого опыта, так как прошлое поведение является лучшим предиктором поведения в будущем.</p>	
34	<p>1</p> <p>Интервьюер столкнётся с ошибкой восприятия «эффект ореола» (гало-эффекта). Она заключается в том, что одно яркое положительное (или отрицательное) качество кандидата (в данном случае — опыт работы в престижной компании) формирует общее благоприятное (или неблагоприятное) впечатление, которое "ослепляет" интервьюера и мешает объективно оценивать другие качества и компетенции. Интервьюер переносит положительное отношение к бывшему месту работы кандидата на самого кандидата, что приводит к субъективной и необъективной оценке.</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>
35	<p>1, 3, 6</p> <p>Наиболее эффективными элементами программы адаптации для нового рядового сотрудника в первый месяц его работы, напрямую влияющими на снижение текучести в испытательный срок являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наставничество. <p>Наставник помогает новичку решать оперативные вопросы, знакомит с неформальными правилами и снижает</p>	<p>2 б. – полное совпадение с верным ответом и соответствие обоснования</p> <p>1 б – полное совпадение с верным ответом, ошибки в обосновании и/или неполное обоснование</p> <p>0 б – остальные случаи</p>

	<p>стресс, обеспечивая быструю интеграцию в коллектив.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введение в должность — это системный процесс, который дает новичку понимание своих обязанностей, корпоративных стандартов и структуры компании. Это снижает неопределенность и помогает быстрее начать работать эффективно. • Четкая постановка целей и регулярная обратная связь позволяют сотруднику понять, что от него ждут, и оценить свое соответствие этим ожиданиям. Это создает ощущение контроля и предсказуемости, что критически важно для удержания. 	
36	<p>Программа профессионального развития для отдела маркетинга, который переходит на работу с новыми цифровыми инструментами должна состоять из таких шагов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ потребностей в обучении: определение целей; сбор данных; анализ данных; определение приоритетов; разработка программы обучения. <p>Для анализа потребностей в обучении можно использовать различные инструменты и методы, например: опросы и анкеты; интервью; наблюдение и др.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Выбор методов развития персонала (обучение, наставничество, стажировки, повышение квалификации, тренинги и т.д.). 3. Оценка эффективности 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>профессионального развития персонала с помощью модели Кирпатрика.</p>	
37	<p>Биографические методы оценки персонала — это изучение информации о кандидате, изложенной им в свободной форме (автобиографии, документов об образовании, характеристиках).</p> <p>Преимущества</p> <ul style="list-style-type: none"> • Всесторонность изучения личности. Учитываются даже незначительные моменты биографии, которые, по мнению исследователя, влияют на становление личности. • Прогнозирование результатов деятельности. Описание основных успехов и неудач даёт представление о том, к чему человек стремится, каковы его основные ресурсы, а в чём его возможности ограничены. • Возможность наметить план профессионального развития. Биографические методы помогают выявить потенциал сотрудника и наметить план развития. <p>Недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Получение неполной информации об уровне развития личностных и деловых качеств работника. • Субъективность данных — например, в некоторых случаях информация, полученная биографическим методом, может быть субъективной. • Устаревшая информация — полученные дан- 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>ные могут устареть.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Трудности с генерализацией результатов — многие факторы, выделенные в отдельном исследовании, имеют смысл только в отношении исследовавшейся выборки испытуемых, что создаёт трудности для оценки других групп. 	
38	<p>Считаю целесообразным проведение аттестации персонала с помощью биографических методов, показателей результативности труда и личностных опросников. Последние помогают выявить ключевые черты характера, мотивацию, стиль поведения и потенциал человека. Они могут быть использованы в HR для разных задач, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подбор персонала — помогают оценить, насколько личность кандидата соответствует требованиям должности и корпоративной культуре. • Развитие сотрудников — выявляют зоны роста, например, недостаток стрессоустойчивости или лидерских качеств. • Формирование команд — позволяют подбирать сотрудников с комплементарными (взаимодополняющими) чертами характера. • Работа с кадровым резервом — прогнозируют, справится ли человек с более высокой должностью или 	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>более сложными задачами.</p> <p>Личностные опросники имеют ряд преимуществ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Объективность — опросники основаны на психометрических моделях, их достоверность подтверждается научными исследованиями. Результаты не зависят от личного мнения оценщика. • Прогностичность — тесты выявляют устойчивые черты личности, которые мало меняются со временем (например, добросовестность или эмоциональную стабильность). Это помогает прогнозировать долгосрочное поведение. • Сравнимость — полученные результаты дают возможность сравнивать кандидатов между собой. • Скорость и массовость обработки — часть опросников можно автоматизировать и оценить сотни кандидатов одновременно. 	
39	<p>Для работников умственного труда будет целесообразным применение повременной системы оплаты труда. По этой системе заработную плату работнику начисляют исходя из фактически отработанного времени и его тарифной ставки или должностного оклада. Повременная форма оплаты труда не учитывает количественные показатели деятельности каждого работника. Чаще всего ее применяют для оплаты труда руководителей,</p>	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

административно-управленческого аппарата и специалистов.

Что касается основных производственных рабочих, которые имеют непосредственное влияние на количество и качество выпущенной продукции, то для оплаты их труда иногда прибегают к повременной форме.

Для основных производственных рабочих повременная форма оплаты труда не обладает должной мотивационной составляющей. Ведь рабочие знают, что вне зависимости от количества выполненных работ (выпущенной продукции) они получают свой оклад, прописанный в штатном расписании (или зарплата будет определена путем умножения фактически отработанных часов на часовую тарифную ставку).

Поэтому для основных производственных рабочих целесообразно использовать сдельную оплату труда. Данная система оплаты труда основана на количественных и качественных показателях результата труда, применяется одновременно с нормированием труда и установлением норм времени, норм выработки и т. д. Работники получают заработную плату в зависимости от количества выпущенной продукции (выполненной работы или оказанной услуги) по утвержденным

	<p>внутри предприятия сделанным расценкам за единицу выпущенной продукции (работы, услуги).</p>	
<p>40</p>	<p>Для формирования кадрового резерва могут быть использованы внутренние и внешние источники. Внутренний кадровый резерв формируется из сотрудников компании. То есть из людей, которые уже работают, и при этом готовы перейти на новую должность или хотя бы имеют соответствующий потенциал. У такого подхода масса плюсов: человек уже лоялен к компании, есть связи и поддержка в коллективе; он знаком с бизнесом, его процессами и корпоративной культурой; Сотрудник может быстро адаптироваться к новым должностям. Но есть и минусы: ограниченный выбор кандидатов; возможны конфликты и конкуренция внутри команды; нет нового опыта «со стороны».</p> <p>Внешний резерв формируют из людей, которые еще не работают в компании, но при этом подходят ей по определенным параметрам. Чаще всего во внешний резерв включают: соискателей, которые откликнулись на вакансии и хорошо себя зарекомендовали, но не были приняты по каким-то причинам; людей, найденных в базе данных с резюме; успешных сотрудников конкурирующих компаний; сту-</p>	<p>3 б – полный правильный ответ 1 б – допущена одна ошибка/неточность/ответ правильный, но не полный 0 б – допущено более одной ошибки/ответ неправильный/ ответ отсутствует</p>

	<p>дентов и выпускников профильных вузов, прошедших практику или обучение на предприятии. Плюсы такого подхода: широкий выбор кандидатов; возможность получить свежие знания и опыт; есть более компетентные сотрудники, чем внутри компании. Основные минусы: длительная адаптация к процессам и корпоративной культуре; меньший уровень лояльности; данные внешних баз быстро устаревают.</p>	
--	---	--