

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 19.09.2022 12:46:15
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
экономики, управления и аудита

(наименование кафедры полностью)

 Е.А. Бессонова

(подпись)

« 8 » 12 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине
Ассесмент
(наименование дисциплины)

38.04.03 Управление персоналом,
направленность (профиль, специализация) «Управление персоналом организации»
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2021

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема №1. Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала.

1. Раскройте суть метода «Ассесмент-центр» («Центр оценки»). Опишите требования, которые предъявляются к центру оценки?
2. Дайте сравнительную характеристику центра оценки с классическими методами социально-психологической диагностики.
3. Раскройте цели центра оценки в отношении персонала и в отношении организации.
4. Дайте характеристику основным типологиям личности
5. Раскройте структуру личности. Дайте характеристику основным «мишеням» оценки.
6. Дайте характеристику основным этапам организации и проведения процедура ассесмент-центра.
7. Раскройте основные принципы центра оценки. Какие установки важно дать организаторам и участникам перед процедурой ассесмента?
8. Дайте характеристику форматов ассесмент-центра.
9. Обозначьте достоинства и недостатки центра оценки. Каким образом можно предотвратить возможные негативные последствия использования данного метода оценки персонала?
10. Раскройте понятие компетентности и компетенции. Дайте определение профиля компетенций.

Тема №2. Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению.

1. Возникновение технологии Центра оценки и развития.
2. Основные понятия, цели и задачи.
3. Особенности применения. Основные подходы к типологии личности (К.Г. Юнг, сенсорные теории личности, модели DISC, теория командных ролей Белбина).

Тема №3. Методы и инструменты оценки и развития персонала.

1. Количественные и качественные показатели.
2. Матрица компетенций персонала.
3. Формы представления результатов для руководителя, менеджера по персоналу, сотруднику.
4. Принципы развивающей обратной связи.

Тема №4. Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации.

1. Актуальные тенденции в оценке и развитии персонала.
2. Стратегии развития персонала.

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых

сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема №1. Теоретические и методологические основы оценки и развития персонала.

1. Соотнесите инструменты оценки персонала в соответствии с их основной ролью.

подтверждение гипотез, снятие сомнений

Диагностическое интервью

Фронтальное анкетирование (тестирование)	первичная информация о потенциале человека (индивидуально-психологические характеристики)
--	---

Профиль компетенций

— создание «матрицы» оценки, определение направлений развития и формирование единого смыслового поля в оценке и развитии персонала

Групповая работа

проявление компетенций, уровень проявления поведенческих индикаторов

2. Укажите область деятельности, благодаря которой возникла технология асессмент-центр

Выберите один ответ:

- a) Связь (телефонная)
- b) Автомобилестроение
- c) Военное дело
- d) Розничная торговля

3. Вставьте пропущенные слова: Ключевая компетенция - это -----, которая отражает основную ----- Компании, разделяется сотрудниками.

Качество, характеристика, компетентность, стратегию, идеологию, культуру, командой, группой, коллективом

Тема №2. Профиль компетенций: структура и основные требования к его составлению.

1. Установите соответствие между компетенцией и группой, к которой она относится (интеллектуальные, мотивационные, межличностные)

- a) ориентация на результат
- b) лояльность
- c) аналитичность

2. Что помогает быстро выявить сотрудников, готовых занять руководящие позиции?

- a) Тестирование плюс тренинг (ролевая игра)
- b) Круговая оценка «360 градусов»
- c) Аттестация
- d) Корпоративные программы обучения и развития персонала

3. Что описывает типология «Окно Джохари», предложенная в 1955 году американскими психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом?

- a) Четыре типа личности
- b) Четыре типа типичного поведения
- c) Четыре типа информации
- d) Четыре типа нервной системы

4. С какой ролью в компании отлично справится человек типа С (добросовестное поведение) по модели DISC?

- a) Маркетолог
- b) Аналитик
- c) Консультант
- d) Продавец

5. Каков основной мотив поведения человека типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC?

- a) Признание

- b) Победа
- c) Предсказуемость
- d) Быть правым

Тема №3. Методы и инструменты оценки и развития персонала.

1. Что является талантом человека типа I (влияющее поведение) по модели DISC?

- a) Лидерство
- b) Отлично справляется с рутинной
- c) Общительность
- d) Наведение порядка

2. Люди каких двух типов смогут стать отличной рабочей командой, дополняя друг друга (один ориентирован на результат, а другой – на

процесс), но лишь на короткое время, потому что они вынуждены терпеть друг друга?

- a) Доминирующий тип
- b) Влияющий тип
- c) Стабилизирующий тип
- d) Добросовестный тип

3. Зачем на собеседовании с кандидатом на должность продавца задают вопрос «Зарабатывали ли вы больше для себя или для компании?»

Чтобы выявить тип референции кандидата – внешняя или внутренняя

- a) Чтобы оценить амбиции кандидата
- b) Чтобы оценить искренность кандидата
- c) Чтобы оценить скромность кандидата

4. Что можно проверить, если попросить кандидата сначала убедить вас в одном утверждении, а потом в обратном?

- a) Нестандартность мышления
- b) Готовность решать абсурдные задачи
- c) Степень беспринципности
- d) Гибкость и умение убеждать.

5. Какие решения можно принимать по результатам аттестации?

- a) Решения о повышении в должности
- b) Решение о понижении в должности
- c) Решение о зачислении в кадровый резерв
- d) Решение об увольнении

ОТВЕТ – все варианты

6. Какие инструменты позволяют оценивать кандидата в зоне «может»?

- a) Кейс-интервью
- b) Структурированное интервью по компетенциям PARLA
- c) Метод проективных вопросов
- d) Метод «Три плюса и три минуса».

Тема №4. Возможности применения результатов оценки для развития персонала и повышения эффективности деятельности организации.

Шкала оценивания: 4-балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 4-балльной шкале:

4 **баллов** соответствуют оценке «**отлично**»;

3 **баллов** – оценке «**хорошо**»;

2 **баллов** – оценке «**удовлетворительно**»;

1 **баллов и менее** – оценке «**неудовлетворительно**».

1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Понятие компетентности и компетенции. Определение профиля компетенций.
2. Ключевые параметры, которые подлежат наблюдению и регистрации в процессе ассессмента.
3. Классификация компетенций. Примеры к каждому типу классификации.
4. Оценка критериальной валидности технологии. Величины валидности по каждой из трех категорий.
5. Определение требований к кандидатам на вакансию.
6. Активное слушание как способ собеседования.
7. Стратегия критических инцидентов при проведении интервью с кандидатом на вакансию.
8. Эффект ореола при отборе персонала: сущность, формы проявления и способы устранения.
9. Технология дистанционного собеседования при отборе персонала.
10. Технология группового собеседования при отборе персонала.
11. Технология панельного собеседования при отборе персонала.
12. Методы адаптации персонала.
13. Диагностика профессиональной адаптации персонала.
14. Диагностика социально-психологической адаптации персонала.
15. Особенности адаптации менеджеров.
16. Показатели эффективности адаптации персонала.
17. Технология делегирования полномочий.
18. Гибкие формы организации труда персонала: фрилас и дистанционная занятость.
19. Концепция гибкой фирмы.
20. Изучение мотивационного профиля личности.
21. Управление творчеством персонала.
22. Управление лояльностью сотрудников
23. Индикаторы и способы оценки вовлеченности персонала.
24. Безбюджетные методы стимулирования труда персонала.
25. Демотивация персонала: понятие, причины, способы преодоления.
26. Методы негативной мотивации персонала.
27. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
28. Психологический контракт в трудовых отношениях работника и нанимателя.
29. Механизмы координации работы сотрудников по Г. Минцбергу и Б.З. Мильнеру.
30. Экспресс-оценка персонала.
31. Нетрадиционные методы оценки персонала.
32. Метод критических инцидентов Д. Фланагана.
33. Оценка сотрудников по ключевым показателям эффективности (КРІ).
34. Технические средства контроля трудовой деятельности персонала

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1. Укажите область деятельности, благодаря которой возникла технология ассесмент-центр

Выберите один ответ:

- a) Связь (телефонная)
- b) Автомобилестроение
- c) Военное дело
- d) Розничная торговля

3. Вставьте пропущенные слова: Ключевая компетенция - это _____, которая отражает основную ----- Компании, разделяется _____ сотрудников.

Качество, характеристика, компетентность, стратегию, идеологию, культуру, командой, группой, коллективом

4. Установите соответствие между компетенцией и группой, к которой она относится (интеллектуальные, мотивационные, межличностные)

- a) ориентация на результат
- b) лояльность
- c) аналитичность

5. Что помогает быстро выявить сотрудников, готовых занять руководящие позиции?

6. Что описывает типология «Окно Джохари», предложенная в 1955 году американскими психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом?
- Четыре типа личности
 - Четыре типа типичного поведения
 - Четыре типа информации
 - Четыре типа нервной системы
7. С какой ролью в компании отлично справится человек типа С (добросовестное поведение) по модели DISC?
- Маркетолог
 - Аналитик
 - Консультант
 - Продавец
8. Каков основной мотив поведения человека типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC?
- Признание
 - Победа
 - Предсказуемость
 - Быть правым
9. Что является талантом человека типа I (влияющее поведение) по модели DISC?
- Лидерство
 - Отлично справляется с рутинной
 - Общительность
 - Наведение порядка
10. Люди каких двух типов смогут стать отличной рабочей командой, дополняя друг друга (один ориентирован на результат, а другой – на процесс), но лишь на короткое время, потому что они вынуждены терпеть друг друга?
- Доминирующий тип
 - Влияющий тип
 - Стабилизирующий тип
 - Добросовестный тип
11. Зачем на собеседовании с кандидатом на должность продавца задают вопрос «Зарабатывали ли вы больше для себя или для компании?»
Чтобы выявить тип референции кандидата – внешняя или внутренняя
- Чтобы оценить амбиции кандидата
 - Чтобы оценить искренность кандидата
 - Чтобы оценить скромность кандидата
12. Что можно проверить, если попросить кандидата сначала убедить вас в одном утверждении, а потом в обратном?
- Нестандартность мышления
 - Готовность решать абсурдные задачи
 - Степень беспринципности
 - Гибкость и умение убеждать.
13. Какие решения можно принимать по результатам аттестации?
- Решения о повышении в должности
 - Решение о понижении в должности
 - Решение о зачислении в кадровый резерв
 - Решение об увольнении
- ОТВЕТ – все варианты
14. Какие инструменты позволяют оценивать кандидата в зоне «может»?
- Кейс-интервью
 - Структурированное интервью по компетенциям PARLA

- с) Метод проективных вопросов
- д) Метод «Три плюса и три минуса».

15. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:

- а - трудовое соглашение; б - трудовой договор;
- в - коллективный договор; г - трудовой контракт.

16. Социальное партнерство - это:

- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в - отношения конструктивного взаимодействия основных субъектов современных экономических процессов путем согласования их интересов; г - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

17. Чем определяется эффективность систем управления персоналом организации (при необходимости указать несколько):

- а - затратами на функционирование и развитие систем управления персоналом в организации;
- б - потерями, связанными с формированием, распределением и использованием трудового потенциала организации;
- в - сопоставлением результатов работы службы управления персоналом с затратами на функционирование системы управления персоналом.

18. Организационная культура - это:

- а - отношения власти-подчинения в организации, давления на человека сверху, контроля над распределением материальных благ;
- б - отношения, основанные на вырабатываемых в организации совместных ценностях, социальных норм, установок поведения и регламентирующие действия работников без видимого принуждения;
- в - отношения, основанные на купле-продаже и равновесии интересов продавца и покупателя.

19. Какие качества и навыки нужны сотрудникам кадровой службы для успешного выполнения своих функций (указать при наличии несколько) (выберете несколько вариантов ответа):

- а - компетентность в своей профессиональной области; б - знание общих законов развития организации;
- в - профессионализм в области управления организацией.

20. В организационную структуру продвинутой службы управления персоналом в крупной организации входят следующие подразделения/отделы (укажите что именно) (выберете несколько вариантов ответа):

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

21. Выберите из перечисленных ниже элементов те из них, которые не являются подсистемами системы управления персоналом (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа):

а - управление стандартизацией; б - управление нормированием;
в - нормативное обеспечение управления персоналом; г - управление работой персоналом;
д - управление ресурсами;
е - управление техникой безопасности на производстве.

22. К обеспечивающим подсистемам системы управления персоналом относятся следующие подсистемы (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа):

а - линейного руководства;
б - управления транспортным обслуживанием производства; в - правового обеспечения;
г - информационного обеспечения;
д - делопроизводственного обеспечения; е - управления ресурсами;
ж - хозяйственного обеспечения.

23. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько) (выберете несколько вариантов ответа):

а - функциональные подразделения;
б - функциональные подразделения и их руководителей;
в - функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
г - общее руководство организацией.

24. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам (при необходимости указать несколько):

а - с точки зрения их количественной сбалансированности; б - с точки зрения их качественной сбалансированности;
в - с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности.

25. Система целей управления персоналом является основой определения:

а - политики организации;
б - стратегии развития организации;

в - состава функций управления персоналом.

26. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:

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

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

а - оценка личных и деловых качеств; б - оценка труда;
в - оценка результатов труда;
г - комплексная оценка качества работы.

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

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

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

а - соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб;
б - соотношение результатов деятельности кадровых служб с итогами деятельности организации в целом;

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

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

а - авторские методики, принятые в каждой организации; б - инструкции Центробанка РФ; в - методические рекомендации, утвержденные Министерством экономики, Министерством финансов и т.п.

31. Развитие персонала - это:

а - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

б - процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;

в - обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

32. Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько (выберете несколько вариантов ответа):

а - инструктаж; б - ротация;

в - ученичество и наставничество; г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций; е - деловые игры;

ж - самообучение; з – видеотренинг

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

а - инструктаж; б - ротация;

в - ученичество и наставничество; г - лекция;

д - разбор конкретных ситуаций; е - деловые игры;

ж - самообучение;

з – «сидя рядом с Нелли»

34. Карьера - это:

а - индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

б - повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

в - предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.

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

а - неструктурированный, непланируемый;

б - планируемое развитие за пределами работы; в - планируемое развитие на работе.

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

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

в - делегирование полномочий подчиненному;

г - формирование резерва кадров на выдвижение.

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

а - резерв руководителей на выдвижение; б - аттестационная комиссия;

в - кадровая служба.

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

а - да;

б - нет;

в - иногда.

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

а - да;

б - нет.

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

а - горизонтального типа; б - вертикального типа;

в - центристремительного типа.

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

а - горизонтального типа; б - вертикального типа;

в - центристремительного типа.

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

а - анализ исполнения работы;

б - анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях; в - балансовый метод.

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

а - да;

б - иногда; в - нет.

44. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько) (выберите несколько вариантов ответа):

а - структурные сдвиги в производстве;

б - перемещения работников внутри организации; в - текучесть кадров;

г - повышение технического уровня производства; д - изменение объемов производства.

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

а - горизонтальное перемещение; б - понижение в должности;

в - досрочное увольнение или добровольный выход в отставку; г - обучение;

д - аттестация сотрудника;

е - вознаграждение сотрудника.

46. В схему организации работы по поиску, отбору и адаптации персонала входят следующие действия:

1. определение потребности в кадрах (диагностика потребности в персонале; планирование численности персонала);

2. анализ и проектирование должности (анализ должности, составление должностных инструкций);

3. выбор источников привлечения кандидатов (внешние и внутренние источники);
 4. выбор способов привлечения кандидатов (рекламные кампании в СМИ, поиск персонала через Интернет, работа с кадровыми агентствами);
 5. первичная диагностика и отбор кандидатов (телефонные переговоры, обработка первичной информации);
 6. собеседование с кандидатом на вакантное место;
 7. получение дополнительной информации о кандидате на вакантное место;
 8. адаптация сотрудника;
 9. обучение и включение в кадровый резерв.
47. К внешним источникам привлечения персонала относятся:
1. предложения местному населению о приеме на работу и сбор заявлений (резюме);
 2. анализ рынка труда на своем сегменте (по количеству вакансий – информация службы занятости, уровень заработной платы, включая информацию о конкурентах);
 3. публикации объявлений в газетах, журналах о вакансиях;
 4. обращения в государственную службу занятости населения, агентства по трудоустройству, рекрутинговые агентства за подбором кандидатов или информацией о кандидатах на вакантные места;
 5. лизинг персонала (договор о предоставлении наемных работников на определенное время);
 6. направление информации о вакансиях своим сотрудникам, работающим в организации.
48. К внутренним источникам привлечения персонала относятся:
1. информирование всех подразделений о наличии вакансии;
 2. рекомендации уже работающих специалистов о возможности приема на вакансию знакомых, родственников;
 3. при передвижении имеющегося персонала по иерархической лестнице увольнение работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня;
 4. публикации объявлений в газетах, журналах о вакансиях.
49. К действиям специалистов службы кадров по планированию процедуры отбора сотрудников относятся:
1. разработка бланка заявок для подразделений на подбор специалистов;
 2. рассылка бланков руководителям отделов с указанием срока сбора информации;
 3. сбор и анализ заявок в соответствии с целями предприятия и задачами каждого подразделения;
 4. формирование перечня вакансий и списка лиц, ответственных за подбор;
 5. описание должности (рабочего места) и согласование его с руководителем подразделения;
 6. составление нового штатного расписания (при необходимости);
 7. разработка квалификационных требований;
 8. заключение трудовых контрактов.
50. Какие действия, проводимые службой кадров, относятся к поиску новых сотрудников:
1. анализ состояния рынка труда, выявление нужных сегментов рынка

- для поиска кандидатов и методов их привлечения (размещение объявлений, проведение "дней открытых дверей", "дней карьеры", работа с учебными заведениями и т.д.);
2. формирование и утверждение бюджета на подбор специалистов;
 3. подготовка текстов рекламных объявлений для СМИ;
 4. разработка и утверждение методик отбора необходимых специалистов (подготовка бланков анкет, тестов, определение способов испытаний, брифингов, а также времени собеседований, согласование процедур с руководителями подразделений).
 5. разработка программы адаптации и мотивации новых сотрудников совместно с начальниками отделов.
51. Методы оценки кандидатов на вакантные места – это:
1. сбор и анализ документов о профессиональном образовании; дополнительном профессиональном образовании;
 2. анализ представленных резюме;
 3. анализ рекомендаций, представленных кандидатами на вакантные места;
 4. экзамен на выявление уровня профессиональных знаний;
 5. проведение тестов (на определение умственных способностей, на определение приобретенных навыков, на проверку личных деловых качеств, на медицинское освидетельствование, для отбора для работы в группе);
 6. проведение собеседования с кандидатом;
 7. организация практического задания;
 8. проведение деловой игры;
 9. применение метода «360 градусов».
52. При разработке проекта рабочего места используются:
1. справочники тарифно-квалификационные, в которых содержатся типовые решения относительно набора функций применительно к должности служащих и разряду рабочих;
 2. информация об уровне заработной платы на конкретном сегменте рынка.
53. Проект рабочего места является:
1. основой для разработки, корректировки должностной инструкции;
 2. основой для оценки эффективности работы;
 3. для выявления соответствия работника занимаемой должности;
 4. основой для принятия решения о продвижения по службе;
 5. основой для разрешения конфликта в отделе, службе, организации;
 6. для принятия управленческого решения об отборе кандидатов в кадровый резерв.
54. В описание рабочего места входят следующие компоненты:
1. название рабочего места;
 2. задачи работника, которые он должен решать на данном вакантном месте;
 3. вид работы;
 4. определение объема работ, обуславливающих форму занятости (полная ставка, неполная);
 5. возможное расширение функций (должностных обязанностей), если объем работы не обеспечивает полную загрузку работника;
 6. основные действия, которые работник должен осуществлять;
 7. указание должности руководителя, которому работник должен будет подчиняться;
 8. отделы, службы, специалисты, с кем работник должен

взаимодействовать;

9. определение тех, кто будет подчиняться работнику;

10. определение состояния здоровья работника, который будет на данном рабочем месте;

11. определение желаемого уровня трудовой мотивации будущего работника.

55. Информационное сопровождение разработки проектов рабочих мест.

1. взаимосвязанные базы данных рабочих мест с описанием:

содержания видов, объема работ, функций (должностных обязанностей) и т.д.;

2. внесение изменений в базы данных рабочих мест.

56. Аттестация – это:

1. (от лат. attestatio – свидетельство, подтверждение) - определение или периодическая проверка квалификации работников, уровня знаний учащихся, качества продукции и пр.; также отзыв, характеристика;

2. процедура систематической организованной оценки сотрудников предприятия (учреждения/органа власти) согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени;

3. обязательная процедура - ротация кадров (повышение/понижение в должности, перевод в другое подразделение) и т.д.

57. Цели аттестации – это:

1. установление соответствия /несоответствия работника занимаемой должности,

2. ротация кадров (повышение/понижение в должности, перевод в другое подразделение);

3. изменение системы оплаты труда;

4. изменение системы поощрений;

5. основание для сокращения персонала;

6. основание для увольнения персонала.

58. Добровольное введение системы аттестации работодателем направлено на достижение следующих целей:

1. выявление кадрового потенциала, необходимости обучения работников;

2. выявление рабочих проблем;

3. улучшение текущей деятельности на предприятии;

4. определение соответствия занимаемой должности работника для последующих административных решений;

5. основание для сокращения персонала;

6. основание для увольнения персонала.

59. Действия специалистов кадровых служб, направленные на достижение целей аттестации, - это:

1. построения отношений с сотрудниками, максимально соответствующих требованиям Трудового законодательства Российской Федерации;

2. поддержание сотрудников в состоянии постоянной «боевой готовности»;

3. обоснованное увольнение сотрудников;

4. развитие профессиональных качеств сотрудников;

5. упорядочение издержек на персонал.

60. Для сотрудников предприятия в процессе аттестации возникают следующие механизмы мотивации:

1. создается постоянный стимул совершенствования собственных профессиональных навыков;
2. страх быть наказанным в виде снижения оклада, понижения в должности или перевода на другое место работы, увольнения;
3. желание быть поощренным по результатам последующей аттестации в виде премии, повышения оклада, дополнительного отпуска, перевода на более высокую или престижную должность и т.д.
4. желание высказать свое мнение относительно характера и качества менеджмента.

61. Аттестация нужна сотруднику, чтобы:

1. знать, как работа сотрудника оценивается компанией, знать ожидания своего руководства;
2. иметь возможность обсуждать и реализовывать свои перспективы развития и карьерного роста внутри компании;
3. улучшение текущей деятельности на предприятии.

62. Аттестация нужна руководителю предприятия, чтобы:

1. получать информацию от подчиненных об их отношении к работе и идеях;
2. давать обратную связь подчиненным о качестве их работы, согласовывать цели своего подразделения и цели сотрудников;
3. изменять организационную структуру предприятия.

63. Аттестация нужна организации, чтобы:

1. знать сильные и слабые стороны своих сотрудников;
2. определять потребности для составления программ развития, зафиксировать распределение сотрудников в зависимости от специализации;
3. иметь информацию для подходов к формированию и обучению кадрового резерва;
4. обновлять должностные инструкции работников.

64. Основные функции аттестации – это:

1. контрольная функция, т.е. контроль результатов труда и развития профессиональных возможностей сотрудника;
2. коммуникативная функция, т.е. инициирование коммуникации между руководителем и подчиненным;
3. функция отбора лучших специалистов, т.е. принятие решения об изменениях в карьере работника и оплате его труда;
4. стимулирующая, развивающая функция, т.е. стимулирование работника к профессиональному росту;
5. функция принуждения, т.е. определенные действия сотрудника, которые он выполняет вопреки собственному желанию.

65. В ходе аттестации работников используются следующие способы достижения функций:

1. устанавливается степень соответствия работника занимаемой должности, присваивается или подтверждается квалификационный разряд /категория;
2. выявляются причины, препятствующие работе конкретного работника, обсуждаются меры и устраняются недостатки в отмеченных направлениях;
3. выявляются потенциальные возможности работника с целью его служебно-профессионального перемещения на более высокую должность. Работнику повышают заработную плату с присвоением повышенной

- категории /разряда /классности;
4. работника включают в кадровый резерв;
 5. выявляются образовательные потребности работника, отвечающие интересам организации, формируется тематика обучения;
 6. формируется и поддерживается организационная культура в трудовом коллективе, способствующая повышению конкурентоспособности предприятия;
 7. для обеспечения коммуникативной функции, т.е. коммуникации между руководителем и подчиненным, применяются приказы и распоряжения.
66. Существуют следующие причины для проведения аттестации работника – это:
1. очередная аттестация;
 2. аттестация по необходимости;
 3. окончание испытательного срока;
 4. продвижение по службе;
 5. перевод на другой тарифный разряд / присвоение категории;
 6. перевод в другое структурное подразделение;
 7. особые требования администрации;
 8. пожелание самого сотрудника;
 9. обеспечение контрольной функции, т.е. контроля результатов труда и развития профессиональных возможностей сотрудника.
67. Нормативные правовые документы, необходимые для проведения аттестации, - это:
1. приказ о проведении аттестации.
 2. положение об аттестации персонала;
 3. справки-заключения о результатах работы работника за определенный период;
 4. протокол о результатах аттестации;
 5. приказ об итогах аттестации;
 6. разработка и утверждение должностных инструкций.
68. На подготовительном этапе должны быть соблюдены следующие процедуры проведения и оформления аттестации:
1. организация и проведение разъяснительной работы, информирование работников о целях, задачах и порядке проведения;
 2. формирование аттестационной комиссии, определение ее количественного и персонального состава;
 3. утверждение графика проведения аттестации;
 4. оформление документов, необходимых для проведения аттестации каждого работника;
 5. ознакомление с материалами членов аттестационной комиссии и аттестуемых;
 6. рассмотрение подготовленных документов на заседании аттестационной комиссии, заслушивание аттестуемого и руководителя;
 7. приказ об итогах проведения аттестации.
69. На заключительном этапе должны быть соблюдены следующие процедуры проведения и оформления аттестации:
1. проведение заседаний аттестационной комиссии;
 2. оценка работника;
 3. подписание протокола;
 4. рассмотрение материалов аттестации работника руководителем организации;

5. принятие решения и мер по результатам аттестации, документальное оформление (приказ);
 6. доведение окончательного заключения и решения руководителя до работника в виде приказа;
 7. мероприятия по итогам аттестации;
 8. установление степени соответствия работника занимаемой должности, присвоение или подтверждение квалификационного разряда /категории.
70. В процессе аттестации анализируются результаты трудовой деятельности работников и даются оценки с целью:
1. выявление работников, не удовлетворяющих принятым стандартам труда на конкретном производстве;
 2. выявление работников, удовлетворяющим стандартам труда;
 3. выявление работников, существенно превышающих стандарты труда;
 4. диагностика уровня развития профессионально важных качеств работников;
 5. оценка перспектив эффективной деятельности работников;
 6. оценка профессионального и служебного роста работников;
 7. оценка возможных ротаций (перестановок кадров);
 8. сокращения издержек на развитие персонала.
71. В процессе аттестации организуется следующее информационное сопровождение:
1. разработка особых форм ввода, хранения и оперативного извлечения информации (по персоналиям, отделам);
 2. хранение и оперативное извлечение информации по уровням иерархии руководителей и специалистов;
 3. хранение и оперативное извлечение информации по направлениям деятельности подразделений;
 4. хранение и оперативное извлечение информации по показателям экономической эффективности предприятия.
72. Для обеспечения обратной связи по результатам процедуры внутренней оценки (в процессе аттестации) работник имеет право:
1. написать заявление в аттестационную комиссию о несогласии с результатами аттестации;
 2. ознакомиться с решением комиссии и приказом;
 3. самостоятельно внести изменения в свою должностную инструкцию.
73. Мотивация связана с таким понятием, как:
1. нужда;
 2. финансовые средства.
2. Мотив (или побуждение) – это:
1. нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворить;
 2. нужда в финансовых средствах, которая становится столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворить.
74. В основе теории мотивации, автором которой является А. Маслоу, отражены следующие потребности:
1. потребности человека в самоутверждении (саморазвитии и самореализации);
 2. потребность человека в уважении (в самоуважении, признании,

статусе, власти);

3. социальные потребности человека (в духовной близости, любви, дружбе);

4. потребность человека самосохранения (в безопасности, защищенности);

5. потребность человека в принуждении и наказании.

75. На способы удовлетворения потребностей человека влияют следующие факторы:

1. факторы культурного порядка (культура определенного общества, субкультура, социальное положение индивида);

2. социальные факторы (референтные группы, семья, социальные роли и статусы);

3. личностные факторы (возраст и этап жизненного цикла семьи, род занятий индивида, экономическое положение, образ жизни, тип личности и представление о самом себе);

4. психологические факторы (уровень мотивации, восприятие, усвоение, убеждения и отношение);

5. модель социальной политики;

6. глобализация.

76. Культура, влияющая на способ удовлетворения потребностей человека, – это:

1. основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека, которая определяет характер усвоения основного набора ценностей, предпочтений, манер, норм поведения в семье и иных социальных институтах (в образовании, на производстве, в учреждениях социальной защиты, службе занятости и т.д.);

2. система убеждений, ценностей и норм, которые разделяются и активно используются явным меньшинством людей в рамках определенной культуры.

77. Субкультура, влияющая на способ удовлетворения потребностей человека, – это:

1. система убеждений, ценностей и норм, которые разделяются и активно используются явным меньшинством людей в рамках определенной культуры;

2. отношение субкультуры к так называемой господствующей культуре рассматривается как отношение подчинения и относительного бессилия.

Проявление субкультуры наблюдается в поведении человека, быту, религиозных, расовых, этнических, возрастных группах;

3. влияние группы, оказывающей прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека при выполнении им различных социальных ролей, включая роли руководителя или подчиненного.

78. Референтные группы – это:

1. группы, оказывающие прямое (при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека при выполнении им различных социальных ролей, включая роли руководителя или подчиненного;

2. группы, которые могут оказывать влияние на поведение человека (при выборе чего-либо), в том числе производственное. В их состав могут входить члены семьи, друзья, соседи, коллеги по работе;

3. положение индивида в каждой из социальных групп, в которые входит человек (роль сына, отца семейства, руководителя, подчиненного и

т.д.).

79. Социальные роли и статусы, влияющие на способ удовлетворения потребностей человека, – это:

1. положение индивида в каждой из социальных групп, в которые входит человек (роль сына, отца семейства, руководителя, подчиненного и т.д.);
2. роль представляет набор действий, которые ожидают от индивида окружающие его лица. Каждая из ролей влияет на выбор поведения индивида;
3. устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие свое выражение в его деятельности, интересах, убеждениях.

80. Возраст влияет на способ удовлетворения потребностей человека, так как:

1. с возрастом у человека происходят изменения в ценностях, иерархии потребностей, которые можно удовлетворить различными способами, в том числе на производстве, в трудовой деятельности;
2. с возрастом у человека происходят физиологические изменения, которые влияют на способы удовлетворения потребностей, в том числе на производстве и в трудовой деятельности.

81. Род занятий влияет на способ удовлетворения потребностей человека, так как:

1. род занятий напрямую оказывает влияние на значимость тех или иных ценностей человека и способы удовлетворения его потребностей, в том числе на производстве, в трудовой деятельности;
2. род занятий определяет размеры доходной части бюджета, размеры сбережений, кредитоспособность, взгляды на расходование средств.

82. Экономическое положение человека определяет:

1. размеры доходной части бюджета, размеры сбережений, кредитоспособность, взгляды на расходование средств в противовес их накоплению. Оно зависит от отрасли, предприятия, на котором работает человек, и занимаемой им должности;
2. ценности, иерархию потребностей, которые можно удовлетворить различными способами, в том числе на производстве, в трудовой деятельности.

83. Образ жизни влияет на способ удовлетворения потребностей человека, так как:

1. это устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие свое выражение в его деятельности, интересах, убеждениях;
2. это совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительную последовательность и постоянство его ответных реакций на окружающую среду.

84. Тип личности и представления о себе («Я-концепция») влияют на способ удовлетворения потребностей человека, так как:

1. это совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительные последовательность и постоянство его ответных реакций на окружающую среду;
2. это связь с такими потребностями, как потребности в уважении, власти, самореализации, которые напрямую влияют на успешность профессиональной карьеры;
3. это сложившиеся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка человеком какого-либо объекта или идеи, испытываемые им чувства и направленность возможных действий.

85. К механизмам выбора способов удовлетворения потребностей человека относятся:

1. усвоение;
2. убеждение;
3. отношение;
4. адаптация;
5. социализация.

86. Усвоение, определяющее выбор способов удовлетворения потребностей человека, – это:

1. определенные перемены, происходящие в поведении человека под влиянием накопленного им опыта;
2. оценка схожих друг с другом объектов.

87. Убеждение, определяющее выбор способов удовлетворения потребностей человека, – это:

1. мысленная оценка человеком чего-либо, которая основывается на реальных знаниях, мнениях или просто вере. На основании убеждений люди совершают действия, тесно связанные с их поведением, в том числе на производстве, в коллективе;
2. совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительную последовательность и постоянство его ответных реакций на окружающую среду.

88. Отношение, определяющее выбор способов удовлетворения потребностей человека, – это:

1. устойчивая благоприятная или неблагоприятная оценка человеком какого-либо объекта или идеи, сложившиеся на основе имеющихся знаний и испытываемые им чувства, а также направленность возможных действий;
2. способ минимизации, экономии физической и умственной энергии.

89. В теории приобретенных потребностей, автором которой является Дэвид Маккеланд, рассматриваются такие потребности, как:

1. потребность достижения, т.е. желание человека достичь большего успеха, превзойти других людей;
2. потребность соучастия, т.е. стремление к дружеским отношениям к окружающим, налаживанию тесных личных отношений, недопущение конфликтов;
3. потребность получения власти, т.е. желание влиять на других людей, контролировать их действия;
4. потребность отвечать за порученный функционал, участок работы; продвигаться по службе.

90. В теории гигиенических факторов и мотиваторов, автором которой является Герцберг, рассматриваются:

1. различные факторы, которые вызывают у человека удовлетворенность и неудовлетворенность работой;
2. размеры дохода человека;
3. характер взаимоотношений с руководством.

91. На удовлетворенность человека работой влияют следующие факторы:

1. достижения человека, связанные с его квалификацией и признание его успеха;
2. работа как таковая и интерес человека к работе и заданию;
3. ответственность за порученный функционал и участок работы;
4. возможность продвижения по службе;
5. возможность профессионального роста;

6. вхождение в неформальную группу, которая оказывает на организацию;
7. условия для социальной активности членов организации.
92. На неудовлетворенность работой влияют такие гигиенические факторы, как:
1. политика организации;
 2. условия труда;
 3. межличностные отношения на рабочем месте;
 4. уровень заработка;
 5. неуверенность/уверенность в стабильности работы;
 6. влияние работы на личную жизнь (отрицательное/ положительное);
 7. возможность реализации потребности в получении власти, т.е. желания влиять на других людей, контролировать их действия.
93. Социальные потребности человека можно удовлетворить на производстве следующими способами:
1. давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им профессионально общаться;
 2. создавать на рабочих местах дух единой команды;
 3. проводить с подчиненными периодические совещания с целью информирования, оценки работы;
 4. стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не причиняют организации какого-либо вреда;
 5. создавать условия для социальной активности членов организации;
 6. обеспечивать материальное поощрение в виде заработной платы, премий, ссуд и кредитов, путевок.
94. Потребности в уважении можно удовлетворить на производстве следующими способами:
1. предлагать подчиненным более содержательную работу;
 2. обеспечивать работникам положительную обратную связь о достигнутых результатах;
 3. высоко оценивать и поощрять подчиненных за достигнутые результаты;
 4. привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке управленческих решений (при соответствующих условиях);
 5. делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия (при соответствующих условиях);
 6. продвигать подчиненных по служебной лестнице (при наличии профессиональной компетенции и деловых качеств);
 7. обеспечивать профессиональное развитие и обучение подчиненных, которые повышают уровень их компетентности;
 8. создание условий труда, исключая вредное воздействие на человека.
95. Потребности в самоуважении можно удовлетворить на производстве следующими способами:
1. обеспечивать подчиненным возможности для обучения и профессионального развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
 2. давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
 3. поощрять и развивать у подчиненных творческие способности;
 4. создать условия, которые не оказывали бы отрицательного влияния работы на личную жизнь.

96. Трудовая мотивация связана со следующими кадровыми мероприятиями:

1. разработка и внедрение системы материального вознаграждения и морального поощрения;
2. обогащение содержания труда и повышение интереса работника к работе;
3. развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования и реализации карьеры;
4. улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрение индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
5. активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы;
6. стабилизация коллектива, создание благоприятных отношений в коллективе;
7. повышение результативности труда и заинтересованности в его повышении;
8. профессиональная мобильность работников, обеспечение систематического роста квалификации;
9. нормативное правовое оформление социально-трудовых отношений.

97. Неденежные методы воздействия на трудовую мотивацию подчиненных – это:

1. воздействие на мотивацию работников;
2. рациональная организация работ, отвечающая задачам производства и профессиональным возможностям работников;
3. моральное стимулирование работников;
4. индивидуальный подход к работникам при выборе стимулов;
5. постановка целей перед работниками;
6. систематическая оценка и контроль результатов труда работников;
7. применение методов принуждения и наказания, влияющих на производственное поведение работников;
8. обращение к ценностям, наиболее значимым для работника.

98. Климат в рабочей группе (команде) связан с такими понятиями как:

1. ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды;
2. традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации;
3. размеры денежного вознаграждения за выполненную работу.

99. Меры дисциплинарного воздействия на работника тесно связаны с такими понятиями, как:

1. правильный выбор места воздействия на работника (публично или в кабинете руководителя);
2. своевременность дисциплинарного воздействия на работника;
3. соразмерность строгости наказания тяжести проступка работника;
4. разъяснение причин наказания работника;
5. величностный характер наказаний работника;
6. уменьшение размера денежного вознаграждения.

100. Основные формы стимулирования работников, которые связаны с административными методами:

1. принуждение в форме выговора;
2. принуждение в форме понижения в должности;
3. принуждение в форме увольнения работника;
4. принуждение в форме изменения содержания работы.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Отрывок из результатов организационной диагностики Компании:

На момент организационной диагностики структура Компании еще окончательно не оформилась. Это ведет к тому, что не все руководители соответствуют требованиям занимаемых ими должностей. В Компании на данный момент отсутствуют положение об отделах и описание функциональных обязанностей сотрудников. Нет формализованной и прописанной системы документооборота. Генеральный директор Компании перегружен текущей работой из-за недостаточного функционирования некоторых заместителей. Это отнимает ресурсы от выполнения им его непосредственных задач, в том числе деятельности, направленной на перспективное построение работы Компании. В Компании не корпоративных мероприятий, направленных на объединение сотрудников. Отсутствует традиция собраний. Сотрудники нечетко понимают цели и задачи Компании. Слабая

корпоративная культура. На данный момент отсутствует система повышения профессиональной квалификации сотрудников Компании. Уровень руководителей в плане знаний менеджмента невысок и требует организации дополнительного обучения. Несмотря на все сложности периода слияния, можно говорить о начале зарождения новой компании и перспективах ее продуктивной деятельности. Образовалась группа руководителей, поддерживающих генеральную линию развития Компании и разделяющих цели и задачи, поставленные генеральным директором. Действия генерального директора можно определить как оптимальные и наиболее перспективные для данного периода развития Компании.

Задание: Составьте перечень ключевых компетенций для компании, на которые следует ориентироваться руководству при подборе сотрудников.

Полностью оценочные материалы и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся представлены в УММ по дисциплине.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Вы работаете старшим менеджером в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел организации трудовой деятельности». Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое, и они работают в различных подразделениях, выполняя рутинную и бумажную работу, фиксируют ритмы труда сотрудников, делают фотографию рабочего места, считают, сколько фактических часов выработывает каждый сотрудник. По сути их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно делать промежуточные проверки. Они отчитываются перед Вами раз в месяц и подают готовые переработанные данные. Ваш непосредственный руководитель – заслуженный и добросовестный человек, который скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа отдела не вызывает нареканий со стороны главы компании. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями.

Один из сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы не очень хорошо с ним знакомы, просто иногда сталкивались на работе и знаете, как его зовут и в каком отделе он работает. Вы подняли его личное дело и выяснили, что этот работник обладает очень высокой квалификацией, но интроверт, неохотно дает рекомендации и не принимает активного участия в решении задач отдела. У Вас сложилось впечатление, что предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. Вопросы и задания Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?

Руководитель, который вскоре уходит на пенсию, настоятельно рекомендует Вам продвигать сотрудника. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что Вы называете безынициативностью, руководитель принимает за уравновешенность и сдержанность.

Задание: Предложите инструменты оценки сотрудника для разрешения сложившегося противоречия в понимании его компетенций. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя? Аргументируйте свое решение.

Компетентностно-ориентированная задача № 3

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие

заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала.

На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту

меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив.

Задание: Насколько целесообразно проводить ассесмент-процедуры в сложившейся ситуации? Если да, то с какими сотрудниками. Какие компетенции могут быть ключевыми для обеспечения дальнейшего развития компании?

Компетентностно-ориентированная задача № 4

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо.

Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно.

В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Задание: Обоснуйте применение технологий ассесмент-центра в данной ситуации.

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) или в оценку по 5-балльной шкале (для экзамена) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100–85	отлично
84–70	хорошо
69–50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.