

**АНПОО «Колледж международного туризма, экономики и права»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор колледжа

\_\_\_\_\_ Онуфриенко А.Ф.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Специальность**

**40.02.03 Право и судебное администрирование  
(код и наименование специальности)**

**Форма обучения**

Очная

**Улан-Удэ**

**2023**

## 1. Общие положения

Комплект контрольно – оценочных средств (КОС) предназначен для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины - ОП.10 Управление персоналом.

КОС включает контрольные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации в форме экзамена.

КОС разработаны на основании положений:

- ФГОС СПО от 12.05.2014 года;
- основной профессиональной образовательной программы по специальности/профессии 40.02.03 Право и судебное администрирование;
- рабочей программы учебной дисциплины ОП.10 Управление персоналом.

Контрольно-оценочные средства является неотъемлемой частью рабочей программы.

Данный фонд оценочных средств включает:

- а) фонд текущей аттестации:
  - комплект тестовых заданий;
  - тематика рефератов (презентаций);
- б) фонд промежуточной аттестации:
  - вопросы к зачету/экзамену.

Текущая аттестация по дисциплине проводится преподавателем на основе оценивания фактических результатов обучения студентов.

Объектами оценивания выступают:

- ответы на семинарах, уроках;
- тестирование;
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

В рамках промежуточной аттестации оцениваются знания, практические умения и навыки, полученных в ходе изучения дисциплины, с учетом результатов выполнения практических заданий, тестирования и промежуточной аттестации.

## 2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Концепция управления персоналом	ОК 1. ОК 2 . ОК 3. ОК 4. ОК 5. .ОК 6. ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12. ПК 2.3.	Тестирование, доклад, реферат
2	Кадровая политика	ОК 1. ОК 2 . ОК 3. ОК 4 .ОК 6. ОК 7. ОК 8.	Тестирование, доклад, реферат
3	Подбор персонала	ОК 2. .ОК 3. ОК 7. ОК 8.	Тестирование, доклад, реферат
4	Оценка персонала	ОК 3. ОК 8. . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат

5	Расстановка персонала	ОК 2. ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
6	Адаптация персонала	ОК 3. ОК 6. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
7	Обучение персонала	ОК 2. ОК 3. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
8	Философия организации	ОК 6. ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
9	Структура персонала	ОК 2. ОК 3. ОК 7. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
10	Регламентация управления	ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
11	Научная организация труда	ОК 3. ОК 6. ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
12	Основы лидерства. Формирование коллектива	ОК 6. ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
13	Мотивация и потребности персонала	ОК 3. ОК 6. ОК 7. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
14	Оплата труда персонала	ОК 1. ОК 2 . ОК 3. ОК 4. ОК 5. ОК 6. ОК 7. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
15	Методы управления персоналом	ОК 2. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
16	Коммуникации и этикет	ОК 2. ОК 7. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат
17	Эффективность работы персонала	ОК 1. ОК 2 . ОК 3. ОК 4. ОК 5. ОК 6. ОК 7. ОК 8. ОК 9. ОК 10 . ОК 11 . ОК 12.	Тестирование, доклад, реферат

Предметом оценки являются умения и знания.

Контроль и оценка осуществляются с использованием следующих форм и методов:

- для текущего контроля – Тестирование, доклад, реферат;
- для промежуточной аттестации – другая форма контроля.

В результате изучения профессионального цикла обучающийся должен:

**уметь:**

- рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

**знать:**

- методику расчета показателей деятельности организаций;
- принципы рыночной экономики;
- современное состояние и перспективы развития отрасли;

- роли и организацию хозяйствующих субъектов в рыночной экономике;
- формы оплаты труда;
- стили управления, виды коммуникации;
- принципы делового общения в коллективе;
- управленческий цикл;
- особенности менеджмента в области животноводства;
- сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга, его связь с менеджментом;
- формы адаптации производства и сбыта к рыночной ситуации.

### **3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков в процессе освоения образовательной программы**

#### **3.1. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену по дисциплине Управление персоналом**

1. «Персонал» и «человеческие ресурсы»: определение понятий, основные признаки.
2. Адаптация персонала: цели, задачи, методы.
3. Аттестация персонала, организация ее проведения.
4. Ведение переговоров: основные этапы, техника, рекомендации по ведению переговоров.
5. Виды обучения персонала. Отличия профессиональной подготовки от повышения квалификации.
6. Виды, причины и последствия конфликтов в трудовом коллективе.
7. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки стратегии управления персоналом организации.
8. Государственное регулирование рынка труда.
9. Государственное регулирование системы оплаты труда.
10. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
11. Должностная инструкция: сущность, исходные документы для разработки.
12. Задачи и особенности кадровой политики в современных рыночных условиях.
13. Заработная плата. Структура оплаты труда.
14. Затраты на персонал. Оценка и анализ затрат.
15. История возникновения и развития управления персоналом.
16. Кадровые агентства: организация деятельности, задачи.
17. Классификация и состав документации, используемой в управлении персоналом.
18. Классификация и характеристики рекрутинговых агентств.
19. Классификация персонала по категориям работников.
20. Классификация типов кадровой политики.
21. Коммуникации: понятие, виды, факторы. Эффективные коммуникации.

22. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией.
23. Методы отбора персонала.
24. Методы оценки деятельности работника.
25. Мотивация труда как элемент и функция управления персоналом: структура, функции, механизмы.
26. Мотивация: сущность, типы, эволюция.
27. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом: варианты взаимосвязи.
28. Организационная структура системы управления персоналом: уровни управления, основные функции.
29. Организация рабочего места. Рабочая зона. Паспорт рабочего места.
30. Основные методы управления персоналом.
31. Основные принципы оплаты труда персонала.
32. Основные этапы адаптации молодых специалистов.
33. Основные этапы процесса отбора персонала в организации: характеристика, кто проводит.
34. Оформление и содержание трудового договора.
35. Планирование персонала: характеристика понятия и содержание деятельности.
36. Планировка рабочих мест. Основные системы планирования помещений.
37. Подбор персонала и его профориентация.
38. Показатели качества и результативности труда.
39. Показатели экономической эффективности работы организации.
40. Понятие «стиль руководства». Типология стилей руководства.
41. Понятие и типы лидерства.
42. Предмет и содержание дисциплины «Основы управления персоналом».
43. Презентация: основные разделы, виды.
44. Принципы и методы расстановки персонала.
45. Принципы работы с персоналом в организации.
46. Психологические методы управления персоналом.
47. Психологическое тестирование как метод отбора персонала.
48. Резерв кадров. Принципы и методы подбора кандидатов в резерв.
49. Рекрутинговая деятельность: цель, задачи.
50. Ролевая структура коллектива.
51. Роль профсоюзов в защите трудовых прав работников.
52. Российский опыт развития философии организации.  
Система управления персоналом организации. Её основные функции.
53. Системы оплаты труда.
54. Содержание программы трудовой адаптации.
55. Социально-экономические условия карьеры.
56. Социологические методы управления персоналом.
57. Способы административного воздействия на персонал.
58. Стадии деловой жизни человека.
59. Стимул: понятие, формы.
60. Сущность и классификация регламентов.

61. Сущность набора персонала и его этапы.
62. Теория лидерских качеств. Концепция лидерского поведения.
63. Техника личной работы: понятие, виды.
64. Типовые документы для оформления и приема на работу на предприятии.
65. Типовые модели служебной карьеры.
66. Типы власти в обществе. Стиль руководства.
67. Управление профессиональной карьерой персонала.
68. Философия организации, ее сущность и элементы.
69. Формула расчета эффективности работы персонала.
70. Функциональная структура.
71. Цели и критерии управления организацией.
72. Цели и методы собеседования.
73. Цель. Виды целей. Жизненные цели человека.
74. Этапы движения персонала.

**Критерии оценки контроля знаний студентов по  
дисциплине  
«Основы управления персоналом» по  
вопросам**

- оценка **«зачтено»** выставляется студенту, если студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы; может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает незначительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала;
- оценка **«не зачтено»** выставляется студенту, если студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает значительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

**3.2. Темы рефератов, докладов, презентаций по дисциплине  
Управление персоналом**

**ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Семинар  
Человеческие ресурсы организации**

**Основные вопросы:**

1. Человеческие ресурсы. Трудовые ресурсы.
2. Классификация персонала на конкретном примере.
3. Рынок труда и занятость. Структурирование рынка труда.

#### **Темы докладов:**

1. Социально-трудовые отношения.
2. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
3. Персонал в современной организации.
4. Трудовой потенциал организации.

### **Семинар Кадровая политика**

#### **Основные вопросы:**

1. Концептуальные кадровые документы: философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего распорядка.
2. Основные этапы разработки кадровой политики предприятия.
3. Показатели оценки эффективности кадровой политики.
4. Выявление стиля руководства (тест).

#### **Темы докладов:**

1. Кадровая политика, её роль и значение в стратегии фирмы.
2. Пути улучшения кадровой политики в организации.
3. Стратегия организации.
4. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления.

### **Семинар Подбор персонала**

#### **Основные вопросы:**

1. Модель рабочего места.
2. Деловая игра «Подбор персонала».

#### ***Методические указания для проведения деловой игры «Подбор персонала»***

***Цель игры*** – сформулировать профессиональные требования к менеджеру, исходя из особенностей предприятия, и подобрать из нескольких кандидатур наиболее подходящую для замещения вакантной должности.

### ***Этапы игры:***

1. Сформировать команды по 4-8 чел. исходя из профессиональных интересов (5 мин.). Наиболее рационально иметь не более 6 команд.
2. Определить тип предприятия и его организационно-правовую форму (2 мин.).
3. Определить вакантную должность персонала, для которой будет вестись подбор работников (3 мин.).
4. Распределить роли внутри команды (3 мин.).
5. Построить методом «мозгового штурма» профессиональную модель управленца по форме модели руководителя, приведенной в табл. 1 (40 мин.).
6. Подготовить оригинальное рекламное объявление в газету объемом не более 30 слов (10 мин.).
7. Разработать модель служебной карьеры менеджера в виде табл. 2 (10 мин.).
8. Подготовить вопросы для команд конкурентов (10 мин.).
9. Подготовить итоговые доклады команды по модели, рекламе и карьере, продолжительностью не более 5 мин. Доклад делают «генератор идей» или «организатор».
10. Выделить из команды члена жюри и дать экспертную оценку результатам работы команд конкурентов по форме табл. 3.
11. Подвести итоги игры и дать оценки работы команд.

### ***Инструкция по заполнению модели рабочего места***

1. Модель рабочего места управленческого персонала содержит «идеальный образ» работника, замещающего вакантную должность, на основе экспертных оценок непосредственного руководителя сотрудника или членов кадровой комиссии. В последнем случае будет несколько оценок, которые подлежат обобщению.

2. Для заполнения анкеты необходимо внимательно просмотреть элементы модели и дать количественные и качественные оценки характеристик путем: а) отметить знаком (крестиком, звездочкой и т. п.) наиболее важные характеристики, которые будут составлять обязательные требования к работнику. Причем самую важную характеристику можно отметить двумя знаками.

**Таблица 1 - Модели рабочих мест для управленческого персонала предприятия малого бизнеса**

Элементы модели	Директор	Зам. директора	Главный бухгалтер	Секретарь-референт	Менеджер
1. Кадровые данные					

1.1. Пол:					
Мужской					
Женский					
не имеет значений					
1.2. Возраст:					
до 20 лет					
от 20 до 30 лет					
от 30 до 40 лет					
от 40 до 50 лет					
свыше 50 лет					
1.3. Семейное положение:					
холост, не замужем					
женат, замужем					
разведен, разведена					
не имеет значения					
1.4. Социальное положение:					
из рабочих					
из служащих					
из крестьян					
не имеет значения					
1.5. Внешность сотрудника:					
красивая					
приятная					
обаятельная					
нормальная					
отталкивающая					
<b>2. Опыт сотрудника</b>					
2.1. Производственный стаж работы:					
до 1 года					
от 1 до 5 лет					
от 5 до 10 лет					
более 10 лет					
2.2. Общественный опыт:					
партия					
профком					
другое					
<b>3. Профессиональные знания в области:</b>					
бухгалтерского учета					
иностранного языка					
маркетинга					
психологии					
социологии					

управления					
финансов					
экономики					
другое (указать область знания)					
4. Профессиональные умения в области:					
архивного дела					
ведения личных дел					
вождения автомобиля					
машинописи					
методической работы					
поиска партнеров					
работы с людьми					
разработки программ					
составления расписаний					
телефонных переговоров					
другое					
5. Личные качества					
5.1. Моральные:					
внимательность					
воспитанность					
доброжелательность					
жизнерадостность					
отзывчивость					
порядочность					
принципиальность					
пунктуальность					
скромность					
способность воспринимать критику					
справедливость					
терпимость					
честность					
5.2. Деловые:					
деловитость					
дипломатичность					
дисциплинированность					
исполнительность					
коммуникабельность					
настойчивость					
организованность					
предприимчивость					
трудолюбие					

умение видеть перспективу					
умение доводить порученное дело до конца					
умение слушать людей					
хозяйственность					
целеустремленность					
широта кругозора					
<b>6. Психология личности</b>					
6.1. Тип личности:					
экстраверт					
интроверт					
6.2. Темперамент:					
меланхолик					
сангвиник					
флегматик					
холерик					
6.3. Уровень интеллекта:					
высокий					
средний					
низкий					
<b>7. Здоровье и работоспособность:</b>					
здоров					
практически здоров					
болен					
<b>8. Уровень квалификации</b>					
8.1. Образование:					
неполное среднее					
среднее общее					
среднее профессиональное					
неоконченное высшее					
высшее					
наличие степени / звания					
8.2. Специальности (для служащих):					
бухгалтер					
историк					
коммерсант					
математик					
менеджер					
механик					
филолог					
финансист					
экономист					

юрист					
Другое (указать)					
8.3. Повышение квалификации:					
курсы повышения					
школа бизнеса					
школа менеджеров					
9. Служебная карьера:					
змея					
лестница					
перепутье					
трамплин					
10. Хобби (увлечения):					
искусство					
охота					
спорт					
театр и кино					
другое (указать)					
11. Вредные привычки:					
алкоголь					
курение					
наркомания					
обжорство					
токсикомания					
другое (указать)					
12. Организация труда:					
офис площадью, м <sup>2</sup>					
аудио- и видеоаппаратура					
использование факса					
компьютер					
отдельный стол и стул					
пользование библиотекой					
пользование ксероксом					
пользование служебным транспортом					
служебный телефон					
13. Оплата труда:					
должностной оклад, тыс. руб.					
квартальная премия к окладу, руб.					
процент от прибыли, %					
процент с выручки, %					
процент с дохода, %					

оплата командировочных расходов					
оплата представительских расходов					
компенсация за использование личного транспорта в служебных целях					
14. Социальные блага:					
компенсация расходов на питание					
кредит фирмы					
материальная помощь для приобретения путевки в дом отдыха					
оплата детских учреждений					
оплата фирменной одежды					
подарки к юбилеям, дням рождения, пособие в случае свадьбы					
15. Социальные гарантии:					
дополнительная пенсия					
ежегодный отпуск, дней					
оплата больничных листов					
пособие в случае смерти сотрудника					
пособие в случае увольнения по сокращению штатов					
страхование жизни					

**Таблица 2 - Модель служебной карьеры**

Должности	Возраст	Оплата	Способ занятия	Обучение

**Таблица 3 - Лист экспертной оценки команды № \_\_\_\_\_**

**Внешняя экспертная оценка работы команд**

Разделы игры	Команды			
	1	2	3	4
Профессиональная модель				

Модель служебной карьеры				
Рекламное объявление				
Итого по 5-ти балльной системе				

**Таблица 4 - Внутренняя оценка игроков команды**

Роль в команде	Оценка по 5-балльной шкале	Подпись члена команды
Генератор идей		
Организатор		
Критик		
Эксперт		
Делопроизводитель		
Эксперт команды №_____		

**Темы докладов:**

1. Подбор персонала и профориентация.
2. Трудовые книжки: новые правила.

**Семинар  
Оценка персонала**

**Основные вопросы:**

1. Методы оценки персонала.
2. Деловая игра «Аттестация персонала организации».

***Методические указания для проведения  
деловой игры «Аттестация персонала организации»***

Деловая игра «Аттестация персонала организации» является игрой интерактивного типа и моделирует процесс подготовки, проведения результирующих мероприятий по аттестации персонала организации.

***Основные цели игры:***

- развитие управленческого потенциала участников;
- демонстрация этапов подготовки, проведения и принятия решений по аттестации персонала;
- демонстрация ролевого аспекта и межличностных взаимодействий участников аттестации персонала;

- интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала;
- привитие участникам навыков, необходимых в процессе формирования подсистемы аттестации персонала;
- формирование познавательного интереса к содержанию игры и расширение управленческой и психологической компетентности участников.

Деловая игра «Аттестация персонала организации» развивает навыки, необходимые в процессе формирования подсистемы аттестации персонала, и способствует развитию управленческого потенциала участников.

### *Участники игры:*

1. Организатор.

2. Команда «Аттестационная комиссия».

Состав команды «Аттестационная комиссия» (по должностям):

- генеральный директор организации (председатель комиссии);
- заместитель директора по персоналу (заместитель председателя комиссии);
- психолог службы персонала;
- специалист-эксперт, отвечающий за персонифицированный учет;
- представитель службы безопасности, отвечающий за контроль лояльности персонала;
- руководители всех автономных структурных подразделений (департаментов, управлений, отделов, цехов, участков) – присутствуют только на аттестации своих подчиненных и во время игры являются, прежде всего, руководителями команд «Подразделения»;
- секретарь комиссии.

3. Несколько команд «Подразделения». Участники игры сами выбирают сферу деятельности подразделения и определяют, кто из них будет играть роль руководителя подразделения, кто станет сотрудниками подразделения, проходящими аттестацию.

4. Команда экспертов игры. Рекомендуется создать команду экспертов игры из участников, которые работают и имеют опыт прохождения процедур аттестации в организации (количество от 1 до 6 чел.). Эксперты оказывают методическую помощь, способствуют развитию восходящих и нисходящих и межличностных коммуникаций между участниками, оценивают действия команд на каждом этапе по пятибалльной шкале. Экспертная оценка раскрывает как профессиональные, так и организационно-управленческие качества участников команд на каждом этапе.

Каждой команде предоставляется **комплект документов**:

- график проведения аттестации (образец 1);
- аттестационный лист (образец 2);
- возможные варианты решений аттестационной комиссии;
- критерии аттестации сотрудников подразделений (образец 3).

Документы для команд «Подразделения»:

- представление для лиц, подлежащих аттестации (образец 4);
- характеристика (отзыв) для лиц, подлежащих аттестации (образец 5);
- критерии аттестации сотрудников подразделений.

Самооценку результатов труда проводит каждый аттестуемый. Команда экспертов игры работает со всеми видами документов, и в процессе игры члены команды заполняют оценочный лист экспертов (образец 6).

### ***Описание этапов игры.***

**«Разогрев» участников игры.** Для формирования готовности участников к поведенческим изменениям в основных этапах игры ведущему рекомендуется провести упражнения «разогрева», которые помогут сформировать желание участников работать в той или иной группе, настроить их на игру, создать определенную эмоциональную атмосферу, стимулировать поведенческие реакции. Ведущий осуществляет выбор упражнений и методик, обеспечивающих условия для создания позитивной мотивации на групповое взаимодействие. Количество времени ограничивается выбранными средствами. «Разогрев» сопровождается индивидуальной и групповой рефлексией, позволяющей осмыслить процессы, способы и результаты индивидуальной и совместной деятельности участников.

В деловой игре выделяют 4 этапа.

#### ***Этап 1. Подготовительный. Общее время – 20 мин.***

Разъяснение целей и задач деловой игры. Формулировка правил игры. Разделение участников на команды. Определение сферы деятельности организации, организационной структуры, состава аттестационной комиссии, состава подразделений, проходящих аттестацию, и в случае необходимости – команды экспертов.

В составах команд «Подразделения» следует определиться со сферой деятельности подразделений, выбрать руководителей (для каждого подразделения – одного руководителя) и обозначить должности подчиненных (количество: от 2 до 5 чел.).

Работу команды «Аттестационная комиссия» координирует председатель комиссии.

Члены команды:

- знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации;
- составляют список сотрудников, подлежащих аттестации и подготавливают для них аттестационные листы;
- разрабатывают график проведения аттестации, который согласовывают с руководителями подразделений и аттестуемыми (дата утверждения графика: не менее чем за месяц до начала аттестации);
- разрабатывают критерии аттестации сотрудников подразделений и доводят их до сведения руководителей подразделений.

Работу каждой команды «Подразделение» координирует свой руководитель подразделения.

Члены команд «Подразделения»:

- знакомятся с этапами и порядком проведения аттестации;
- знакомятся с приказом о проведении аттестации;
- знакомятся с приказом о составе аттестационной комиссии;
- знакомятся с графиком аттестации для работников;
- знакомятся с критериями аттестации для работников.

***Этап 2. Оценка работника и его трудовой деятельности. Общее время – 20 мин.***

На этапе оценки в командах «Подразделения» определяют ролевой статус сотрудников («лояльные», «успешные», «нелояльные» и т. д.). Выявляются успехи и неудачи каждого сотрудника, заполняются характеристики на каждого сотрудника подразделения. В работе над документами принимают участие сами аттестуемые сотрудники. Заполненные документы – представление или характеристику на каждое аттестуемое лицо – сдают в аттестационную комиссию. Далее проходит подготовка руководителей и подчиненных подразделений к аттестации. Руководители готовят краткую устную характеристику для каждого аттестуемого сотрудника. Аттестуемые готовят описания своих трудовых функций и достижений в межаттестационный период с учетом критериев оценки деятельности в целом. Лист оценки аттестуемого работника (образец 3) рекомендовано заполнить секретарю аттестационной комиссии и экспертам игры.

Действия команды «Аттестационная комиссия»:

- по мере поступления в аттестационную комиссию документов на аттестуемых члены команды знакомятся с ними;
- занимаются подготовкой отчетов о результатах текущей оценки работника соответствующего подразделения за весь межаттестационный период;
- анализируют другой фактологический материал, отражающий результаты деятельности сотрудника за весь межаттестационный период, зафиксированный в его индивидуальном досье;
- анализируют заключение психолога; готовят вопросы для третьего этапа аттестации по каждому аттестуемому работнику.

***Этап 3. Проведение аттестации. Время определяется количеством аттестуемых (на каждого – по 3-5 мин).***

На заседание аттестационной комиссии приглашают по одному аттестуемых сотрудников и непосредственного руководителя. Комиссия рассматривает все подготовленные материалы; заслушивает краткую характеристику руководителя на аттестуемого работника, высказывания самого работника; члены комиссии задают вопросы и проводят обсуждение материалов аттестации. На данном этапе возможно предварительное формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Порядок проведения заседания для аттестации сотрудников организации:

- 1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;
- 2) характеристика работника его непосредственным руководителем;
- 3) собеседование с работником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций.

***Этап 4. Принятие решений и оформление документов. Общее время – 25 мин.***

Члены команды «Аттестационная комиссия» формулируют заключение для каждого аттестуемого, проводят процедуру голосования по результатам аттестации, обсуждение материалов и событий, которые случились на заседании для аттестации работников, принимают решение по каждой кандидатуре отдельно. Далее следует ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

В заключении: 1) аттестационная комиссия объявляет общее решение комиссии для каждого аттестованного сотрудника; 2) команда экспертов проводит анализ работы команд по каждому этапу; 3) организатор проводит рефлексию.

Рекомендации аттестационной комиссии фиксируются в индивидуальном досье сотрудника и передаются администрации, но не имеют директивного характера.

#### ***Возможные последствия аттестации.***

Руководитель с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента проведения аттестации принимает одно из следующих решений:

- оставляет работника в прежней должности;
- с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;
- с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.

Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

### ***Методические рекомендации по организации и проведению деловой игры «Аттестация персонала организации»***

На всех этапах деловой игры следует обращать внимание на поведение игроков и их действия. Со стороны организатора и экспертной группы требуются помощь, дополнительные пояснения условий игры и подбадривание

участников. В противном случае из-за скованности игроки не смогут сразу войти в роль, не сложится доверительная атмосфера между ними, и сцены на всех этапах будут разыграны на невысоком уровне.

Если предоставляется возможность предварительно поработать с участниками игры, можно договориться о том, чтобы группа игроков определила сферу деятельности организации, организационную и функциональную структуры, названия должностей. Выдается полный комплект документов для изучения. Часто из-за разногласий между участниками на начальном этапе игры решение этих вопросов занимает много времени. Если нет возможности предварительного согласования с участниками условий игры, предложение об организационно-управленческой структуре и должностях участников может поступить от организатора и (или) от экспертной группы, которая формируется на начальном этапе.

**На первом (подготовительном) этапе** необходимо объяснить участникам, что аттестация персонала способствует улучшению управления персоналом и повышению эффективности кадровой работы; повышает ответственность и исполнительную дисциплину сотрудников. Задачами аттестации персонала являются:

- оценка результатов труда сотрудника;
- определение их соответствия занимаемой должности;
- выявление недостатков в уровне подготовки;
- составление плана развития работника;
- проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность сотрудника к организации, работодателю и руководству);
- проверка мотивации к трудовой деятельности, к работе в данной должности;
- определение перспектив развития карьеры работника;
- выявление угроз безопасности организации со стороны сотрудников организации;
- определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению;
- улучшение морального и психологического климата в организации.

Этап 1 имеет первостепенную важность, хотя продолжается весьма ограниченное время. Следует объяснить участникам, что деловая игра проводится не только ради демонстрации процедуры «Аттестация персонала». Игра может стать эффективной, если будет лишена признаков формальности и будет объективной с возможными вариантами инцидентов у аттестуемых сотрудников, по ее результатам будут приняты конкретные решения и проведены конкретные мероприятия.

На общем собрании коллективов организации принимается решение о величине, составе, форме собственности, об уровнях и иерархии организационной структуры, о должностях. Участники высказывают также предложения по профессиональным и личностным компетенциям будущих сотрудников, которые будут занимать эти должности. Участникам часто бывает сложно определиться с тем, каковы указанные компетенции. Поэтому ведущий может дать задание участникам заранее подготовить материалы, раскрывающие компетенции того или иного должностного лица, либо

подготовить к мероприятию материалы, которые помогут разобраться с компетенциями ( типовые должностные инструкции, профессиограммы, справочники профессий, положения о подразделениях).

В приказе о проведении аттестации работников следует указать цели аттестации. Например: «В целях определения уровня профессиональной подготовки и соответствия работника занимаемой должности приказываю провести аттестацию кадров в следующих подразделениях <...>». Необходимо указать состав аттестационной комиссии: председателя, заместителя председателя и членов комиссии с указанием фамилий, инициалов, настоящих должностей членов комиссии, а также подписать приказ у генерального директора. Формы документов аттестации следует заполнять по указанным пунктам.

Аттестуемые вправе сами решить вопрос о собственном возрастном цензе, образовательном уровне, стаже работы в организации. Персональные сведения они должны передать членам аттестационной комиссии и экспертной группе. На основе указанных сведений и личностных качеств конкретных участников психолог составляет краткий психологический портрет участников, проходящих процедуру аттестации (какие черты помогают быть успешным, а какие – мешают достигать целей). Психологу важно также указать на используемые каждым аттестуемым модели межличностного поведения в коллективе (возможные проблемы в общении, преобладание общительности, доминирования и т. д.).

На данном этапе участники игры предлагают описание инцидентов, произошедших в межаттестационный период с 1-2 участниками из каждой команды «Подразделения».

В случае нехватки времени и невозможности закончить описание инцидентов на этапе 1 работу следует продолжить и закончить в течение последующих 10 мин. на этапе 2.

**На втором этапе** игры в командах «Подразделения» формируется механизм и проводится оценка уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда.

Важно всем командам работать согласованно и объективно с учетом описаний инцидентов, произошедших с несколькими аттестуемыми в межаттестационный период. Участники – нарушители внутренних регламентов организации должны понимать, что роль, которую им предстоит сыграть, поможет показать всем остальным участникам, как изменяется процедура аттестации (задаваемые вопросы и обсуждаемые проблемы) и какими могут быть результаты.

Вопросы, которые готовит команда «Аттестационная комиссия», должны раскрывать профессиональные и личностные проблемы работника в организации и в коллективе, в котором он работает. Важно внимательно изучать документы и информацию по каждому отдельному сотруднику.

**На третьем этапе** проводится заседание аттестационной комиссии в соответствии с графиком. На заседание по мере готовности команд «Подразделения» приглашают каждого аттестуемого сотрудника и непосредственного руководителя отдельно. Если аттестуемых много, аттестационную комиссию можно разделить на две: одну возглавляет председатель, вторую – заместитель председателя. Комиссия заслушивает краткую характеристику руководителя на аттестуемого работника, высказывания самого работника; проводит обсуждение материалов аттестации. Члены комиссии задают вопросы. Часто к запланированным вопросам добавляются новые, которые возникают в процессе обсуждения положения сотрудника с учетом высказанных им замечаний и предложений по совершенствованию системы управления персоналом компании, организации производственных процессов и т. д. Члены аттестационной комиссии должны сделать выводы о положении дел, о взаимоотношениях, моральном и психологическом климате в данном подразделении, заметить, насколько благосклонно (положительно) отношение руководителя подразделения к части сотрудников или ко всем без исключения работникам. Нет ли «любимчиков» и «изгоев» среди сотрудников подразделения, которое возглавляет руководитель. Во время игры в группах людей, которые учатся или работают вместе, очень хорошо видно отношение выбранного на роль руководителя к своим подчиненным и другим участникам игры. Выявляются симпатии, антипатии, демонстрируются сложившиеся межличностные отношения в коллективе, желание руководителя не просто характеризовать достижения и промахи сотрудника, но и поддержать его в сложный период аттестации или не поддерживать и добиться его наказания либо ухода.

На данном этапе возможно предварительное формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. Основной ошибкой в работе аттестационной комиссии на данном этапе является то, что при завершении собеседования проводящие его принимают решение, озвучивая его на заседании. Оценка данного этапа является промежуточной.

**На четвертом этапе** принимают решения и оформляют документы. Команда «Аттестационная комиссия» формулирует и объявляет заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в представлении и отзыве непосредственного руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации; оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия рабочему месту;
- мнения каждого члена комиссии, высказанного при подведении итогов и проведении тайного голосования;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений;
- высказываний (мнения) самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Команда экспертов оказывает методическую помощь командам на всех этапах деловой игры и проводит анализ их работы на каждом этапе. Бланк оценки работы команд заполняется на каждом этапе. Участникам-экспертам необходимо указать критерии, по которым они оценивали каждый этап, записывать свои комментарии по работе команд и ставить баллы. Предлагается пятибалльная система: 1 – минимальное присутствие, 5 – максимальное.

В заключение организатор проводит рефлексию.

Рекомендации аттестационной комиссии фиксируют в индивидуальном досье сотрудника и передают администрации, но они не имеют директивного характера.

Основные психологические правила аттестации:

- обязательно сообщать результаты работнику;
- не соединять оценку с критикой;
- объяснить работникам, что аттестация кадров – это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

Окончательное принятие управленческих решений по результатам аттестации находится в компетенции:

- генерального директора – по вопросам, связанным с должностными перемещениями или заключением нового трудового договора (срок – не более двух месяцев со дня аттестации);

- заместителя директора по персоналу – по всем остальным вопросам (направление на обучение, включение в состав резерва на выдвижение и т. п.).

### ***Организационный, социальный контекст деловой игры и роли участников***

#### **Первый (подготовительный) этап.**

**Ведущий** обсуждает предложения участников о типе организации и структурных подразделениях и спрашивает о предпочтениях участников: Кто из них хотел бы стать генеральным директором и членами аттестационной комиссии? Кто хотел бы возглавить коллектив сотрудников и осуществлять управленческую и методическую помощь своим подчиненным в проведении аттестации? Кто хотел бы пройти аттестацию? Исходя из этого, выбирается роль аттестуемого работника конкретного подразделения организации.

Как правило, участники сами быстро определяют для себя роль руководителя или аттестуемого и собираются в команду. Таким же образом формируются другие команды. Например, в команду экспертов выдвигаются персоналии, обладающие опытом проведения аттестации персонала и (или) хорошей теоретико-методологической подготовкой в данной области.

В дальнейшем ведущий становится одновременно и арбитром. В его обязанности входит:

- создавать благоприятную психологическую атмосферу на всем протяжении игры;
- периодически знакомить участников с принципами, правилами и регламентом проведения игры;
- формировать игровые подгруппы;
- консультировать участников на всех этапах проведения игры;
- предоставлять слово представителям групп;
- подводить итоги игры-тренинга.

***Права ведущего:***

- прекращать дискуссию, если она нерезультативна;
- в случае необходимости включаться в полемику;
- повторять при необходимости правила задания;
- вносить коррективы при групповой разработке критериев оценки и принятия решения в процессе игры.

***Участники игры*** играют самих себя – представителей своих команд. В них должны преобладать такие качества, как доброжелательность, ответственность, объективность, реалистичность в оценке своих и чужих проблем. Они должны научиться концентрировать свое внимание, чтобы за короткое время выявить, анализировать и решать проблемы, активно поддерживать представителей своих команд.

***Обязанности участников игры:***

- выявить основную проблему, сформулировать ее;
- освоить техники активного слушания;
- подготовиться к решению своей проблемы в процессе диалогов с представителем своей и другой команд;
- помочь решить или сформулировать конкретнее проблему представителя своей и другой команд;
- оказывать поддержку при подготовке и выполнении заданий представителям своей и другой команд.

***Права участников игры:***

- участвовать в выполнении задания для команды;
- принимать участие в оценке деятельности других команд;
- принимать участие в обсуждении диалогов.

***Генеральный директор (председатель аттестационной комиссии)*** организации объявляет о проведении аттестации персонала, озвучивает текст приказа о проведении аттестации персонала. Например: «Приказываю провести аттестацию персонала с целью определения: 1) целесообразности сохранения отношений найма с имеющимся штатом рядовых сотрудников; 2) индивидуальных траекторий дальнейшего развития сотрудников в межаттестационный период продолжительностью 5 лет».

Он назначает игроков на должности (обязательно следует учесть согласие или самовыдвижение участников игры):

- заместителя директора по персоналу (заместителя председателя комиссии);
- психолога службы персонала;

- специалиста-эксперта, отвечающего за персонифицированный учет;
- представителя службы безопасности, отвечающего за контроль лояльности персонала;
- руководителей всех автономных структурных подразделений (департаментов, управлений, отделов, цехов, участков).

Он просит назначенных руководителей подразделений выбрать сотрудников своих подразделений из оставшихся без должностей.

***Председатель и члены команды «Аттестационная комиссия»:***

- знакомятся с описанием этапов игры и методическими рекомендациями по организации и проведению игры;
- разрабатывают критерии аттестации сотрудников подразделений и доводят их до сведения команд «Подразделения» (кто из членов комиссии будет передавать подготовленные критерии аттестации, решают сами игроки внутри команды);
- составляют график аттестации с учетом пожеланий команд о порядке очередности при прохождении аттестации.

***Критериями аттестации работников*** могут служить:

- профессиональные и личностные компетенции, особенности и модели поведения для каждой должности;
- соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины;
- проявление самостоятельности при решении поставленных задач;
- стремление к самосовершенствованию;
- профессиональная пригодность работника и т.д.

При разработке указанных критериев могут использоваться как качественные, так и количественные параметры. Часто оценки результативности сотрудника за межаттестационный период (от аттестации до аттестации) недостаточно, так как в будущий период его деятельность может быть другой. Следовательно, одновременно с существующими результатами компетенций ставятся новые цели (критерии) на следующий период. Следует подумать о продвижении или ротации каждого конкретного сотрудника. Для разработки компетенций следует руководствоваться примерами, приведенными в образце 6, и возможными вариантами будущих решений аттестационной комиссии (образец 5).

***Руководитель каждой команды «Подразделение»:***

- определяет, кто из его 3–5 аттестуемых будет обладать высоким потенциалом, положительными профессиональными ресурсами и достижениями в период работы на должности;
- обсуждает, каким уровнем образования и стажем обладает каждый аттестуемый.

Каждый руководитель должен обсудить и выбрать 1-2 участников своего подразделения, у которых в межаттестационный период обнаружены проблемы по работе на должности. Характер проблем может быть связан с профессиональной некомпетентностью; с выбранным способом поведения в организации, с недобросовестным отношением к работе и выполнению должностных обязанностей; с нарушением трудовой и производственной

дисциплины работника; с психологической несовместимостью аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива; с угрозами со стороны нелояльных сотрудников организации. Руководитель подразделения передает объективные показатели (результаты работы) вышеуказанных аттестуемых за последний отчетный период представителю службы безопасности и психологу.

**Аттестуемые в каждом подразделении** должны определить контекст собственного поведения в организации. Работник обладает свободой в выборе форм и норм поведения, принимает существующие в организации ценности организации, разделяет или не разделяет ее цели и философию. Предлагается выбрать собственные основополагающие составляющие поведения и один из четырех типов поведения человека в организации.

**Первый тип:** полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

**Второй тип:** человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого рода человека можно охарактеризовать как «приспособленца». Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовках для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

**Третий тип:** человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может породить много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

**Четвертый тип:** индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев бунтари порождают много проблем, которые

существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

**Второй этап. Формирование информации, придающей драматизм и повышающей интерес участников к деловой игре.** На данном этапе согласно выбору каждым аттестуемым своего типа поведения и фантазированию

«экспертов службы безопасности и службы персонала» (других участников, в том числе ведущего) по отношению к отдельным сотрудникам из подразделений описываются инциденты, произошедшие с аттестуемыми в межаттестационный период с учетом их должностей. (Примеры инцидентов приведены нами в образец 7.) Моделирование инцидентов необходимо, т. к. составление реального индивидуального досье на каждого аттестуемого участника займет много времени у двух указанных участников из аттестационной комиссии. При формировании выписки из индивидуального досье для большинства аттестуемых им рекомендуется ограничиться фразой «замечаний к сотруднику нет», а для остальных аттестуемых участников (1-2 «нелояльных» человека в каждой команде «Подразделение») следует представить описание инцидентов за указанный период. С описанием выбранных примеров инцидентов следует ознакомить аттестуемых, их непосредственных руководителей, а затем и всех членов аттестационной комиссии. Кроме того, сами участники вправе придумать другие, неописанные инциденты и согласовать их с членами аттестационной комиссии и своим непосредственным руководителем.

**Руководитель подразделения обсуждает с коллективом** личные и профессиональные компетенции успешных работников и составляет характеристики на успешных и 1-2 неуспешных работников. Все руководители подразделений передают в аттестационную комиссию характеристики на своих подчиненных.

Далее в командах «Подразделения»: руководители и подчиненные подразделений обсуждают сценарий поведения каждого на третьем этапе аттестации в зависимости от полученной роли «лояльного» или «нелояльного» сотрудника.

**Руководитель** озвучивает краткую устную характеристику для каждого аттестуемого сотрудника. Руководитель подразделения и подчиненный совместно решают, какие доводы приводит сотрудник для подтверждения своего потенциала, успехов, высоких достижений в профессиональной деятельности и других достижений в межаттестационный период с учетом критериев оценки деятельности в целом или какие доводы приводит «нелояльный» сотрудник в оправдание своих неудач.

**Эксперт службы безопасности и психолог** на основании данных, полученных от руководителя подразделения о проблемных и «нелояльных» сотрудниках из его подразделения должны подготовить по каждому такому аттестуемому сотруднику:

1) выписку-характеристику угроз безопасности по кадровому направлению деятельности со стороны «нелояльных» сотрудников (образец 4);

2) вопросы, которые они будут задавать на основном этапе аттестации.

**Примерный список вопросов (варианты):**

- Вы себя считаете высоко- или низкоответственным человеком?
- Разглашали ли вы когда-нибудь конфиденциальные сведения организации умышленно и (или) неумышленно?
- Вас уличили в саботаже (например, в форме сознательного уничтожения или искажения компьютерных баз данных). Как вы это можете объяснить?
- Вас уличили в прямом хищении денежных средств или иного имущества работодателя. Как вы это можете объяснить?
- Вы обманываете клиентов организации?
- Вы продавали конкурентам или партнерам конфиденциальную информацию?
- Вы принимали участие в покушениях на безопасность со стороны внешних источников угроз (например, в форме содействия ограблению)?

**Председатель аттестационной комиссии, его заместитель и специалист-эксперт, отвечающий за персонифицированный учет**, при подготовке к третьему этапу игры должны изучить характеристики «лояльных», компетентных и высокопрофессиональных сотрудников и получить ответы на следующие вопросы:

- Каков кадровый потенциал компании?
- Есть ли избыток или, наоборот, недостаток работников в тех или иных секторах?
- Кто из сотрудников «дозрел» до перехода на более высокую должность внутри компании? Кто «дозреет» в ближайшее время?
- Кто недоволен своим положением в компании и подумывает о переходе на другую работу (может, даже к конкурентам)? Кто совершенно не справляется с работой?
- Чей потенциал раскроется в полной мере и принесет доходы компании лишь при переходе в другой сектор деятельности?
- Нуждаются ли сотрудники в повышении квалификации?
- Необходимо ли создавать или развивать сферу обучения персонала (тренинги, стажировки, курсы)?
- Нужно ли пересматривать систему вознаграждений (сетку зарплат и бонусов)?
- Необходим ли пересмотр системы мотиваций, как материальных, так и нематериальных?
- Все ли сотрудники приемлют сложившуюся корпоративную культуру или нужна корректировка каких-то аспектов (ослабление либо усиление контроля за опозданиями, к примеру)?

До начала проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

На данном этапе важные роли предстоит сыграть **секретарю аттестационной комиссии** и **экспертам**. Они проводят опрос общественного мнения по запросу руководителя структурного подразделения

или самого аттестуемого работника среди персонала организации, с которым он непосредственно контактирует в процессе профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии. Целью такого опроса является групповая оценка и самооценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения в коллективе. Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде. Вопросы анкеты, используемые для проведения опроса, не разглашаются. «Нелояльные» сотрудники при ответах на вопросы должны указывать на свои позиции в поведении, промахи в работе и в межличностных отношениях с другими сотрудниками организации.

**Третий этап.** На заседание аттестационной комиссии в порядке очередности, установленной на первом этапе, приглашают аттестуемых работников каждого подразделения по одному. **Руководитель** данных подчиненных лично присутствует на заседании комиссии в период аттестации его подчиненных. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, тип поведения, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива; приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития. Наряду с подчиненным отвечает на вопросы и может задавать вопросы своему подчиненному для выяснения подробностей, тех или иных нюансов произошедшего с подчиненным.

**Подчиненные** отвечают на вопросы и также могут задать вопросы на интересующие их темы. Собеседование членов комиссии с работником проводится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

**Члены аттестационной комиссии** формируют предварительное мнение о каждом сотруднике и записывают все доводы, которые понадобятся на четвертом этапе при принятии решений по каждому сотруднику, проходившему аттестацию. В ходе собеседований, проводимых с целью аттестации сотрудников, члены комиссии зачастую должны продемонстрировать серьезность, важность своей деятельности и ответственно подходить к процессу аттестации и к принятию решений по каждому кандидату.

**Четвертый этап.** На данном этапе команда «Аттестационная комиссия» проводит обсуждение результатов аттестации по каждому аттестуемому.

В обсуждении принимают участие руководители подразделений. Голосование по результатам аттестации осуществляется членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе) без изменения ранга. Принимают решения и формулируют заключение для каждого аттестуемого.

Критериями принятия решения по аттестации персонала являются:

- деловые качества аттестуемого: сроки выполнения заданий, качество выполняемых работ, работоспособность, умение планировать работу, умение перерабатывать информацию, способность контролировать ход дел, соблюдение дисциплины и порядка, рационализаторские предложения, работа по повышению квалификации и т. п.;

- участие в общественной работе и развитии бренда организации (конкретно);

- недостатки в работе (нарушения плановой, производственной, технологической, трудовой дисциплины);

- морально-нравственные качества;

- свойства характера, умение работать с людьми, лидерские способности; отрицательные качества, которые необходимо корректировать.

Возможные варианты решений комиссии представлены нами в образце 5.

Комиссия на основе представленных ей материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);

- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через определенный аттестационной комиссией период;

- соответствует занимаемой должности с повышением заработной платы за особые достижения в работе и уровень профессионализма;

- не соответствует занимаемой должности с последующей перееаттестацией или без таковой.

Аттестационная комиссия, помимо оценки деятельности аттестуемого, вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя или исполнительного директора. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв (в резерв на выдвижение), перевести на другую, более ответственную должность с соответствующим повышением ранга, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, о повышении

квалификации, о переквалификации работника по определенному профилю. Комиссия может рекомендовать работнику составить личную программу кадрового роста, индивидуальный бизнес-план, программу действий по совершенствованию подходов к выполняемой работе. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании.

На заседание приглашают всех аттестуемых. Председатель комиссии объявляет общее решение аттестационной комиссии для каждого аттестованного сотрудника. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в аттестационном листе.

Команда экспертов проводит анализ работы команд по каждому этапу, объявляет оценки.

*Для оценки достижений результатов* обучения организатор игры задает участникам следующие вопросы:

- Получили ли Вы возможность вступить в контакт с максимальным числом разных участников игры на этапе «Разогрев»?
  - Что помогло Вам определить, в какой группе и в какой роли вам хотелось бы выступить на предстоящих четырех этапах?
  - Каковы цели аттестации персонала в организации?
  - Для чего проводят комплексную оценку персонала?
  - Какие показатели включает комплексная оценка сотрудника?
  - Из каких этапов состоит кадровое мероприятие «Аттестация персонала»?
  - Что помогло и что мешало принятию Ваших решений на разных этапах
  - Удалось ли участникам игры продемонстрировать ролевой аспект?
  - Насколько аттестуемые участники игры соответствовали целям и стандартам выбранной организации?
  - Насколько аттестующие участники игры и эксперты соответствовали выбранной роли?
  - Каковы были межличностные взаимодействия участников аттестации персонала?
  - В какой мере помогли интеграция и систематизация ранее освоенных знаний по аттестации персонала?
  - Получили ли Вы навыки, необходимые для последующего практического использования для аттестации персонала?
  - Сможете ли Вы самостоятельно выстроить комплексную систему оценки персонала на практике?
  - Считаете ли Вы, что игра расширяет познавательный интерес, управленческую и психологическую компетентности участников?
  - Почему аттестацию персонала называют эффективным инструментом управления персоналом?
- Организатор проводит рефлексию, обсуждение участниками результатов игры; организует высказывание пожеланий по совершенствованию игры.

Оцените по 5-балльной шкале (1 – плохо; 2 – средне; 3 – выше среднего; 4 – хорошо; 5 – очень хорошо):

- общую организацию игры;
- действия ведущего;
- действия команд;
- качество содержания документов.

Назовите участников игры, которые, по вашему мнению:

- особенно успешно справились с выбранной ролью;
- наиболее активно участвовали в обсуждении результатов игры.

Для того чтобы игра не превратилась в задания по разбору документов, некоторые формы документов были значительно упрощены. Кроме того, все формы заполнять абсолютно необязательно, т. к. это займет много времени. Обязательными для заполнения являются: график проведения аттестации, критерии аттестации сотрудников подразделений, характеристика (отзыв) для лиц, подлежащих аттестации, аттестационный лист, оценочный лист экспертов. В данной игре самое главное – усвоить порядок процедуры аттестации, ролевые и межличностные аспекты взаимодействий между участниками процесса.

### Образец 1

#### Наименование организации ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель организации

№ \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 2016 г.

Наименование подразделения	Фамилия, инициалы аттестуемого работника	Должность	Дата аттестации	Дата представления документов в аттестационную комиссию	Ф.И.О. и должности работников, ответственных за подготовку документов
1	2	3	4	5	6

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_ И. О. Фамилия

(личная подпись)

Наименование должности лица,  
с которым согласуется документ \_\_\_\_\_ И. О. Фамилия  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 2016 г.

С графиком проведения аттестации ознакомлен:

[должность] \_\_\_\_\_ И. О. Фамилия  
(личная подпись)

\_\_\_\_\_ 2016 г.

**Образец 2**

## АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Год рождения \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

(что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию (ученая степень, ученое звание))

Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту должность \_\_\_\_\_

Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_

Вопросы к аттестуемому и ответы на них \_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником \_\_\_\_\_

Оценка деятельности работника по результатам голосования \_\_\_\_\_

Соответствие должности \_\_\_\_\_ Отнесение к разряду оплаты \_\_\_\_\_

Количество голосов: за \_\_\_\_\_ против \_\_\_\_\_ воздержались \_\_\_\_\_

Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(с указанием мотивов, по которым они даются)

Примечания \_\_\_\_\_

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_  
(личная подпись) (расшифровка подписи)

С аттестационным листом ознакомлен \_\_\_\_\_  
(подпись аттестуемого)

\_\_\_\_\_ 2016 г.  
(дата аттестации)

**Образец 3**

## ЛИСТ ОЦЕНКИ АТТЕСТУЕМОГО РАБОТНИКА (для производственной компании)

**Раздел 1. Общие сведения о работнике**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата (число, месяц, год) и место рождения \_\_\_\_\_  
 Квалификационный разряд \_\_\_\_\_  
 С какого времени в должности \_\_\_\_\_  
 Образование (что окончил) \_\_\_\_\_  
 Специальность, полученная в вузе (последняя) \_\_\_\_\_  
 Причина аттестации – окончание вуза, колледжа, профессионального училища; очередная аттестация (нужное подчеркнуть)  
 Занимаемая должность (с какого времени, № приказа, чей приказ) \_\_\_\_\_  
 Период, за который аттестуется работник \_\_\_\_\_  
 Период, за который аттестовался последний раз \_\_\_\_\_  
 Выводы по последним аттестациям (два последних) – по разделу 6 предыдущих аттестаций

### Раздел 2. Сведения об аттестующих

№	Категория	ФИО	Должность	С какого времени знает работника	Подпись
1.	Аттестующий				
2.	Начальник аттестующего (если он участвует в аттестации работника)				
3.	Утверждающий аттестационные выводы				

### Раздел 3. А) Профессиональные качества

*Низкий уровень* 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 *Высокий уровень*

№	Качества аттестуемого	Баллы аттестующих		
1.	Способность выполнять должностные обязанности			
2.	Опыт службы, практические знания			
3.	Способность и умение применять современные средства и методы работы (управления)			
4.	Устойчивость к стрессовым ситуациям			
5.	Организаторские способности			

6.	Волевые качества			
7.	Умение развивать потенциал подчиненных и стимулировать их деятельность			
8.	Уровень профессиональной компетенции			
9.	Стремление к повышению профессиональных знаний			
10.	Объективность аттестации подчиненных			
11.	Инициатива, находчивость, стремление к новаторству			
12.	Умение установить, поддержать прочные служебные отношения с начальниками и подчиненными			
13.	Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта			
14.	Ясность выражения мысли (культура речи)			
15.	Состояние здоровья, физического развития			

### Б) Профессионально-этические качества

№	Качества аттестуемого	Баллы аттестующих			Комментарии о качествах, в которых аттестуемый достиг наиболее выдающихся результатов или по которым нуждается в совершенствовании
1.	Авторитет				
2.	Степень и уровень ответственности				
3.	Честность, степень открытости				
4.	Уважение мнений сотрудников				
5.	Лояльность				
6.	Личная дисциплина, поведение				

7.	Справедливость и объективность				
8.	Тактичность, культура отношений				
9.	Самоконтроль, самообладание				

#### Образец 4

### ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ДЛЯ ЛИЦ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

1. Ф.И.О. \_\_\_\_\_
  2. Год рождения \_\_\_\_\_
  3. Образование \_\_\_\_\_  
(год окончания, название учебного заведения, квалификация)
  4. Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_
  5. Подразделение, должность, оклад \_\_\_\_\_
  6. Краткая характеристика производственной деятельности, повышение квалификации \_\_\_\_\_
  7. Рекомендации по должности \_\_\_\_\_
  8. Рекомендации по окладу, надбавкам, доплатам \_\_\_\_\_
- Начальник подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)
- Председатель профсоюза \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

#### Образец 5

### ХАРАКТЕРИСТИКА (ОТЗЫВ)

Ф.И.О. (полностью), год рождения, образование (год окончания, название учебного заведения, специальность).

На предприятии работает с (дата принятия на работу), наименование должностей последовательно в порядке продвижения по службе, точная дата вступления в последнюю должность и ее название.

Деловые качества аттестуемого: сроки выполнения заданий, качество выполняемых работ, работоспособность, умение планировать работу, умение перерабатывать информацию, способность контролировать ход дел, соблюдение дисциплины и порядка, рационализаторские предложения, работа по повышению квалификации и т. п.

Участие в общественной работе – конкретно.

Недостатки в работе (нарушения плановой, производственной, технологической, трудовой дисциплины).

Морально-нравственные качества. Свойства характера, умение работать с людьми, лидерские способности. Отрицательные качества, которые необходимо корректировать.

Рекомендации о повышении (понижении) в должности, квалификационной категории, о повышении (понижении) должностного оклада в пределах максимальных и минимальных размеров по службе и соответствующей должности, об изменении или отмене надбавок к должностным окладам, в необходимых случаях – об освобождении от занимаемой должности.

Начальник подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

Председатель профсоюза \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка)

Ознакомлен(а) \_\_\_\_\_  
(подпись аттестуемого) (расшифровка)

\_\_\_\_\_ 2016 год

**Образец 6**

### **ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ ЭКСПЕРТОВ**

Наименование этапа и критерии оценки	Комментарии	Оценка	
		Команда «Аттестационная комиссия»	Команда «Подразделения»
Этап 1. Подготовительный			
Этап 2. Оценка работника его трудовой деятельности			
Этап 3. Проведение аттестации			
Этап 4. Принятие решений и оформление документов			
Общая оценка			

**Образец 7**

## Примеры инцидентов в организации

1. Опоздания и ненадлежащее исполнение обязанностей сотрудником.
2. Вариант «выдавливания» сотрудницы из коллектива другой сотрудницей, работающей с первой в паре.
3. Сотрудница могла выполнять свои обязанности, но не склонна была работать в согласии с коллегами, «отбывая» работу от и до положенного времени и не утруждая себя переработкой в случае «аврала». Такой стиль сказывался и на командном духе, ухудшал морально-психологический климат в коллективе: люди стали оглядываться на то, кто сколько работает, перестали помогать друг другу, качество работы отдела стало ухудшаться.
4. Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.
5. Подчиненный игнорирует советы и указания руководителя, делает все по-своему, не обращает внимания на замечания, не исправляя того, на что ему указывает руководитель.
6. Вы – руководитель подразделения. До обеденного перерыва целых два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину. Как Вы себя поведете?
7. Сотрудник подразделения пришел работать в организацию после окончания профильного вуза. В коллективе ему помогали. Через 3 года он успешно освоил профессиональные функции и был приглашен организацией-партнером на работу по договору возмездного оказания услуг. Службой безопасности было зафиксировано: работник выполнял поручения по указанному договору для сторонней организации во время основной работы на своем рабочем месте. Это тормозило основную работу, не позволяло ему успешно справляться со своими обязанностями на своем рабочем месте у основного работодателя.
8. Сотрудник подразделения успешно работал в организации. В то время, когда его считали опытным работником, допустил дважды незначительные ошибки в деятельности на рабочем месте, что потребовало со стороны непосредственного руководителя подразделения дополнительного контроля и помощи в решении возникших проблем с клиентами организации.
9. Сотрудник добросовестно исполняет свои обязанности, но допускает острую критику в адрес руководителя и коллег подразделения.
10. В организации разработан и введен стандарт внешнего вида и корпоративного стиля одежды сотрудников. Данный стандарт устанавливает требования к внешнему виду и корпоративному стилю одежды сотрудников. В Вашем подразделении работает сотрудник – завзятый трудоголик, чей опыт и знания являются ценностью организации. Но соблюдать дресс-код он не торопится. С одной стороны – потенциальная ценность этого человека для

организации, с другой – нарушение внутренних регламентов. Узнав об аттестации, сотрудник тщательно оделся, хотя его гардероб не отличался большим выбором.

11. В Вашем подразделении работает сотрудник с высокой мотивацией достижения. Укажите все плюсы и минусы работы данного сотрудника в коллективе, его возможные перспективы и варианты работы с ним.

12. Рядовой сотрудник организации выходит с новой программой развития организации. Для увеличения прибыли и количества рабочих мест компании необходимо расширение зоны деятельности. Предложена программа по внедрению нового вида предоставления услуг: абонентское обслуживание 1С. Для осуществления проекта компания располагает необходимыми финансовыми средствами, клиентской базой и лицензированными специалистами. По прогнозам, реализация программы и налаживание стабильного функционирования абонентского обслуживания 1С займет не более 1.5 мес. и, возможно, потребует дополнительного набора персонала.

#### **Темы докладов:**

- Зарубежный опыт оценки персонала.
- Характеристика тестов оценки качеств работника.

### **Семинар Расстановка персонала**

#### **Основные вопросы:**

1. Организация движения персонала.
2. Планирование карьеры.
3. Увольнение персонала.
4. Организация мероприятий по внедрению системы ротации персонала.

#### **Темы докладов:**

1. Расстановка персонала. Принципы и методы.
2. Психологические факторы при расстановке персонала.
3. Этапы работы с кадровым резервом.
4. Процедуры формирования резерва в организации.

### **Семинар Адаптация персонала**

#### **Основные вопросы:**

1. Испытательный срок.
2. Молодой специалист.
3. Стресс во время адаптации и пути его преодоления.
4. Профессиональная консультация.

#### **Темы докладов:**

1. Профорientация и адаптация персонала.
2. Технологии адаптации персонала.
3. Адаптация персонала: российский опыт.
4. Адаптация персонала: зарубежный опыт.

#### **Семинар Обучение персонала**

#### **Основные вопросы:**

1. Определение потребности в профессиональной подготовке и переподготовке персонала. Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации.
2. Стимулирование персонала к обучению.
3. Оценка эффективности обучения персонала.
4. Инструменты реализации системы обучения персонала.

#### **Темы докладов:**

1. Формирование стратегии конкурентоспособности работника.
2. Деловые игры как метод оценки персонала.
3. Реформирование системы образования в современной России.
4. Схема непрерывного образования в организации.

#### **Семинар Философия организации**

#### **Основные вопросы:**

1. Российская специфика при формировании философии управления.
2. Разработка философии организации.
3. Элементы российской философии лучших российских организаций.

#### **Темы докладов:**

1. Философия организации и организационные ценности.
2. Основные документы философии организации.
3. Философия организации и философия управления персоналом.

## **Семинар Структура персонала**

### **Основные вопросы:**

1. Организационная структура (на примере конкретного предприятия).
2. Ролевая структура коллектива (на примере группы).
3. Штатное расписание предприятия.
4. Структура персонала по категориям.

### **Темы докладов:**

1. Человеческий фактор как решающий фактор в современной экономике.
2. Характеристика коллективов и уровень их развития.
3. Организационная структура службы управления персоналом.
4. Функциональная структура персонала.

## **Семинар Регламентация управления**

### **Основные вопросы:**

1. Классификация регламентов управления.
2. Разработка положения о подразделении (на примере одного из подразделений организации).
3. Должностная инструкция.

### **Темы докладов:**

1. Регламентация труда работника.
2. Совершенствование регулирования управления персоналом.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Правовые основы трудовых отношений.

**Семинар**  
**Научная организация труда**

**Основные вопросы:**

1. Задачи и функции научной организации труда.
2. Планирование рабочего места.
3. Цели человека. Дерево целей.
4. Цели организации.

**Темы докладов:**

1. Совершенствование организации труда персонала.
2. Роль организации труда в системе управления персоналом.
3. Организация управленческого труда.
4. Принципы научной организации труда.

**Семинар**  
**Основы лидерства. Формирование коллектива**

**Основные вопросы:**

1. Трудовой коллектив как объект управления.
2. Управление межгрупповыми конфликтами.
3. Формирование группового поведения в организации.
4. Стадии становления команды.

**Темы докладов:**

1. Самомаркетинг и его основные этапы.
2. Организационная культура и методы формирования трудового поведения работников.
3. Эффективные совещания.
4. Тимбилдинг.

**Семинар**  
**Мотивация и потребности персонала**

**Основные вопросы:**

1. Показатели, влияющие на качество трудовой жизни.
2. Формирование комплексной системы мотивации персонала.
3. Результативность мотивации персонала.
4. Стимулирование труда.

### **Темы докладов:**

1. Классификация потребностей в разных теориях.
2. Основные правила мотивации, виды и типы мотивов.
3. Повышение мотивации труда государственных служащих.
4. Стимулирование труда: опыт зарубежных фирм.

### **Семинар Оплата труда персонала**

#### **Основные вопросы:**

1. Структура оплаты труда работника.
2. Расчет оплаты труда.
3. Вознаграждение работников.
4. Понятие компенсационного пакета.

### **Темы докладов:**

1. Система оплаты труда в образовательных учреждениях.
2. Совершенствование системы оплаты труда работников.
3. Формы оплаты труда.

### **Семинар Методы управления персоналом**

#### **Основные вопросы:**

1. Характеристика элементов экономических методов управления.
2. Характеристика элементов социологических методов управления.
3. Характеристика элементов психологических методов управления.

### **Темы докладов:**

1. Стимулирующие выплаты.
2. Теория отношений – А. Ф. Лазурский (1874-1917 гг.), В. Н. Мясищев (1892-1973 гг.).
3. Теория деятельности – Л. С. Выготский (1896-1934 гг.), А. Н. Леонтьев (1903-1979 гг.).
4. Теория общения – Б. Ф. Ломов (1927-1989 гг.), А. А. Бодалёв (род. 1923 г.), К. А. Абульханова (род. 1932 г.).

5. Теория установки – Д. Н. Узнадзе (1886-1950 гг.), А. С. Прангишвили (1909-1984 гг.).

## **Семинар Коммуникации. Этикет**

### **Основные вопросы:**

1. Деловое общение: понятие, принципы, контексты делового общения, нравственные нормы, подходы к деловому общению.
2. Классификация факторов, влияющих на деловое общение.
3. Деловая беседа и её проведение.

### **Темы докладов:**

1. Развитие электронных коммуникаций.
2. Влияние процесса коммуникации на эффективность управления организацией.
3. Этика бизнеса.
4. Умение слушать.

## **Семинар Эффективность работы персонала**

### **Основные вопросы:**

1. Расчет показателей эффективности работы организации.
2. Расчет коэффициента трудового вклада.
3. Оценка эффективности проектов совершенствования системы управления человеческими ресурсами.

### **Темы докладов:**

1. Эффективность работы персонала государственной службы.
2. Влияние руководителя на эффективность работы коллектива.

### 3. Коучинг.

#### **Критерии оценки докладов:**

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если:

доклад (реферат, сообщение) производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался; отвечает на вопросы; показано владение специальным аппаратом; выводы полностью характеризуют работу;

2. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если:

доклад (реферат, сообщение) четко выстроен; демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности; докладчик не может ответить на большинство вопросов; докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины; выводы нечетки;

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если:

доклад (реферат, сообщение) зачитывается; представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно; докладчик не может четко ответить на вопросы; показано владение базовым научным и профессиональным аппаратом; выводы имеются, но не доказаны.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если:

содержание доклада (реферата, сообщения) не соответствует теме; отсутствует демонстрационный материал; докладчик не может ответить на вопросы; докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада; - отсутствуют выводы.

### 3.3. Комплект примерных тестовых заданий для текущего контроля по дисциплине Управление персоналом.

#### Тест. Определение профессиональных склонностей человека<sup>1</sup>

Все виды профессиональной деятельности человека можно разделить на пять основных типов.

Профессии типа *«человек – природа»* связаны с участием в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т. п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т. п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т. п.).

В профессиях типа *«человек – техника»* не обойтись без разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т. п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

К профессиям типа *«человек – знаковая система»* можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т. п.), абстрактно–математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т. п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т. п.), системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т. п.).

Основное содержание профессий типа *«человек – художественный образ»* – искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т. п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т. п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

Основным содержанием профессий *«человек – человек»* является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), социально–культурная деятельность (библиотекарь, экскурсовод, гид–переводчик и т. п.). Медицинские профессии (санитар, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек – природа» и «человек – техника».

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу

---

<sup>1</sup> Климов Е. А. Дифференциально-диагностический опросник. Тест приводится по: Горявин А. Н., Миловидов В. С., Панченко И. С., Талалай Г. С., Туфанов А. О. Введение в специальность. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 081100.62 – «Государственное и муниципальное управление». – СПб.: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, 2013. – С. 321-325.

деятельности, необходимо поставить в тестовой таблице знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и «-», если не согласны. Если не можете отнести это качество к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать алгебраическую сумму. Наибольшие суммы указывают на соответствующие склонностям виды деятельности. Следовательно, выбирать профессию необходимо из этой области.

Заполните предлагаемую тестовую таблицу.

№	Программа самооценки	Тип профессии				
		1	2	3	4	5
1.	Я легко знакомлюсь с людьми					1
2.	Я охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3.	Я охотно хожу в музей, театр и т. д.				1	
4.	Я охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5.	Я охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6.	Я охотно общаюсь со своими сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо и т. п.					1
7.	Я охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8.	Я обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9.	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10.	Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные склонности				2	
11.	Я охотно читаю о растениях, животных	1				
12.	Я активно участвую в художественной самодеятельности			2		
13.	Я охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14.	Я охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15.	Я легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16.	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			

17.	Мое художественное творчество одобряют				2	
18.	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19.	Считается, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20.	Я почти никогда ни с кем не ссорюсь					1
21.	Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22.	Я без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23.	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24.	Я подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25.	Ухаживая за растениями, животными, я стараюсь повлиять на их развитие	2				
26.	Я люблю разбираться в устройстве машин и т. п.		1			
27.	Я охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
28.	Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					1
29.	Я охотно читаю научно– популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
30.	Я пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	<b>Итого</b>					

## Тест 2. Проверьте, какой Вы руководитель<sup>2</sup>

Вашему вниманию предлагается 14 вопросов, на каждый из которых Вы должны ответить «да» или «нет».

<sup>2</sup> Источник: Суркина Ф. Ж. Государственное и муниципальное управление: введение в специальность: Учебник. – М., 2007. – С. 22-26. Тест приводится по: Гарявин А. Н., Миловидов В. С., Панченко И. С., Талалай Г. С., Туфанов А. О. Введение в специальность. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 081100.62 – «Государственное и муниципальное управление». – СПб.: Санкт-Петербургский государственный аграрный университет, 2013. – С. 337-338.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?

2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся Вами подразделению, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?

5. Умеете ли Вы (в основном, безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировать их как сильных, слабых или средних?

6. Легко ли Вам преодолеть личные симпатии и антипатии, решая кадровые вопросы?

7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы вы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства могла бы значительно повыситься?

14. Предоставляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Теперь сопоставьте полученный результат с приведенной ниже таблицей.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

Определите по данной таблице количество набранных вами баллов.

### Итоговые результаты:

**0–5 баллов.** Вы больше специалист, чем руководитель.

**6–10 баллов.** Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, Вам следует больше прислушиваться к мнению коллектива и руководства.

**11–15 баллов.** Вы относитесь к типу руководителя–организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах.

**16–20 баллов.** Вы можете вывести из кризиса возглавляемое вами подразделение, но Вам трудно работать в условиях рутины. Вы ищете кризисных ситуаций, ориентированы на деловую карьеру. Адаптируетесь не всегда успешно, т. к. Вам свойственны излишняя категоричность и резкость.

### Темы рефератов

1. Адаптация зарубежного опыта управления персоналом к современным российским условиям.
  2. Адаптация персонала: понятие и виды.
  3. Административное воздействие на работников: анализ управленческих технологий.
  4. Актуальные проблемы управленческой деятельности по формированию и развитию конфликтов.
  5. Анализ и развитие кадрового потенциала организации (на примере).
  6. Анализ кадрового потенциала организации (предприятия).
  7. Анализ кадрового потенциала предприятия.
  7. Анализ основных типов аудита персонала.
  8. Анализ структуры затрат на персонал.
  9. Аттестация персонала.
  10. Аудит и контроллинг персонала.
  11. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы.
  12. Взаимодействие линейных руководителей и менеджеров по персоналу на российских предприятиях: анализ проблемных ситуаций.
  13. Взгляды на систему управления персоналом: аналитический обзор.
- 
14. Влияние на адаптацию морально-психологического климата коллектива.
  15. Внешние и внутренние факторы управления персоналом.
  16. Внутриличностные конфликты в становлении руководителя.
  17. Внутриорганизационное перемещение персонала.
  18. Внутриорганизационные нормы.
  19. Внутрифирменные социальные программы: опыт лучших компаний.
  20. Внутрифирменные учебные центры: опыт эффективной деятельности.
  21. Государственная политика в области регулирования заработной платы.
  22. Деловая карьера.
  23. Деловая оценка персонала: задачи и методы.
  24. Делопроизводство в системе управления персоналом.
  25. Деятельность менеджеров по персоналу: профессионально-ролевой анализ.
  26. Должностная инструкция: назначение, этапы ее разработки и содержание.
  27. Задачи менеджера по социальному развитию коллектива.
  28. Задачи менеджера по управлению персоналом.

29. Значение, задачи и сфера применения тестов при отборе.
30. Измерение деятельности по управлению персоналом.
31. Изучение потребностей и интересов работников для стимулирования труда: анализ проведенных исследований.
32. Интернет как средство поиска работы и персонала: возможности и ограничения.
33. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
34. Информационное обеспечение управления персоналом.
35. Информационные системы в управлении персоналом.
36. Информационные системы по человеческим ресурсам организаций: аналитический обзор.
37. Использование результатов проведения деловой оценки персонала.
38. Источники организации найма персонала, их преимущества и недостатки.
39. Кадровая политика предприятия.
40. Кадровое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
41. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение управления персоналом.
42. Коллектив как объект управления.
43. Команда как разновидность коллектива: основные признаки и особенности управления.
44. Конфликты в коллективе: сущность, предупреждение и разрешение.
45. Концепции развития и современные тенденции управления персоналом.
46. Лизинг персонала: опыт и проблемы использования.
47. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
48. Место кадрового планирования в системе управления персоналом.
49. Место обучения в системе управления персоналом.
50. Методы кадрового планирования.
51. Методы обучения персонала, их достоинства и недостатки.
52. Методы отбора персонала.
53. Методы оценки трудовой деятельности персонала.
54. Мобильность персонала: подходы к решению кадровых проблем.
55. Модель управления персоналом.
56. Мотивация в современной практике управления персоналом.
57. Мотивация деятельности персонала в условиях муниципальной и государственной службы.
58. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
59. Навыки делового общения.
60. Научная организация труда.
61. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом: организационные (методические, распорядительные, регламентирующие), технические и экономические документы.
62. Нормативно-методическое обеспечение системы управления

- персоналом.
63. Обеспечение информационной безопасности организаций при увольнении персонала.
  64. Общение руководителя и его особенности. Этика управленческого общения.
  65. Оплата и стимулирование труда персонала.
  66. Опыт решения возникающих проблем при массовом увольнении персонала: анализ конкретной ситуации.
  67. Организационная структура системы управления организаций.
  68. Организационная структура службы управления персоналом.
  69. Организационный механизм проведения отбора персонала.
  70. Организация маркетинговой деятельности на предприятии в области персонала.
  71. Организация проведения социологических исследований на предприятии.
  72. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.
  73. Организация работы с кадровым резервом на выдвижение.
  74. Организация системы оценки персонала для периодической аттестации.
  75. Организация труда персонала.
  76. Основные направления подготовки и переподготовки персонала.
  77. Основные направления управления деловой карьерой.
  78. Основные направления, формы и методы работы с персоналом кризисного предприятия.
  79. Основные теории мотивации трудовой деятельности.
  80. Особенности адаптации руководителей.
  81. Особенности кадрового планирования на предприятиях различных организационных форм.
  82. Особенности межличностных конфликтов управленческой деятельности.
  83. Особенности набора персонала через государственные и негосударственные службы занятости.
  84. Особенности проведения аттестации персонала.
  85. Особенности трудового поведения увольняющихся сотрудников.
  86. Отбор персонала. Его особенности в современных условиях.
  87. Оценка деятельности персонала в условиях муниципальной и государственной службы.
  88. Оценка конфликтной ситуации и выработка техники разрешения.
  89. Оценка потребности, способности и мотивации работников к обучению.
  90. Оценка результативности труда руководителей и специалистов управления.
  91. Оценка социальной и экономической эффективности развития системы и процессов управления персоналом.
  92. Оценка эффективности деятельности кадровых служб.
  93. Оценка эффективности управления персоналом, основные критерии оценки.

94. Оценка эффективности управления персоналом.
95. Персонал предприятия как объект управления.
96. Политика и технология управления персоналом.
97. Эффективность организации.
98. Функции управления персоналом.
99. Руководители и менеджеры по управлению персоналом.
100. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
101. Персонал предприятия, как объект управления.
102. План маркетинговой деятельности в области персонала.
103. Планирование затрат на персонал организации.
104. Повышение роли кадровых служб в управлении персоналом.
105. Подготовка и переподготовка персонала.
106. Понятие и этапы деловой карьеры.
107. Построение кадрового планирования в зависимости от выбранной организационной структуры.
108. Поступление на работу: анализ технологий самоменеджмента.
109. Потребности в HR-специалистах: контент-анализ объявлений о вакансиях.
110. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
111. Принципы управления персоналом, основные закономерности.
112. Проблемы высвобождения персонала: анализ случаев судебного разбирательства по вопросам увольнения с работы.
113. Проблемы кадрового планирования.
114. Проблемы процесса высвобождения персонала.
115. Программа проверочных испытаний кандидатов на вакантные должности.
116. Программы работы с увольняющимися: практика зарубежного и отечественного менеджмента.
117. Производственные, экономические, психологические, правовые аспекты аттестации персонала.
118. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
119. Профессиональная ориентация.
120. Процедуры найма руководителей и менеджеров: анализ конкретных ситуаций.
121. Пути повышения квалификации управляющего персонала организации.
122. Пути повышения эффективности общения сотрудников.
123. Пути улучшения использования персонала.
124. Работа с кадровым резервом, сущность и содержание.
125. Развитие методов оценки экономической и социальной эффективности системы управления персоналом предприятия.
126. Развитие теории и практики управления персоналом в XXI веке.
127. Развитие теории управления персоналом за рубежом.
128. Разработка должностной инструкции специалиста по компенсациям службы персонала.
129. Разработка карьерограммы руководителя кадровой службы крупной

компании.

130. Разработка методики анализа кадрового потенциала организации.
131. Разработка программы краткосрочного обучения линейных руководителей «Проведение аттестационного собеседования».
132. Разработка профессиограммы менеджера по персоналу.
133. Разработка системы поощрения работников.
134. Разработка стратегии и тактики проведения переговоров.
135. Разработка целей системы управления персоналом.
136. Роль и задачи управления человеческими ресурсами в управлении предприятием.
137. Роль кадровой службы организации, ее функции, задачи и структура.
138. Роль культуры общения в управлении персоналом.
139. Селекционные интервью кандидатов на работу: аналитический обзор методик.
140. Система взаимосвязей службы управления персоналом в организационной структуре организации.
141. Система обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации).
142. Служба управления персоналом.
143. Собеседование при увольнении персонала: анализ управленческой практики.
144. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом предприятия.
145. Совершенствование кадровой политики в организации.
146. Совершенствование функционального разделения труда в системе управления персоналом.
147. Современная концепция управления персоналом.
148. Создание положительной мотивации трудовой деятельности.
149. Социально-психологические аспекты повышения эффективности управленческой деятельности в современных условиях.
150. Сравнительная характеристика методов управления персоналом.
151. Стиль руководства и власть.
152. Стиль руководства и его роль в управлении персоналом.
153. Стратегия управления персоналом.
154. Стратегия управления персоналом.
155. Структура и содержание оперативного плана работы с персоналом.
156. Сущность и виды профессиональной ориентации и адаптации персонала.
157. Сущность, методы и цели набора персонала.
158. Сущность, цели и этапы адаптации.
159. Сущность, цели, альтернативы и этапы обучения персонала.
160. Теория человеческих ресурсов как основа управления персоналом современных организаций.
161. Технология выработки решений по управлению персоналом.
162. Управление взаимоотношениями.
163. Управленческие технологии профессионального отбора: анализ российской практики кадрового менеджмента.

164. Управленческое мышление.
165. Факторы, влияющие на адаптацию персонала.
166. Формирование кадровой политики организации.
167. Формирование системы стратегического управления персоналом.
168. Формирование целей системы управления персоналом.
169. Функции системы управления персоналом организации.
170. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом.
171. Цели и интересы в управлении персоналом.
172. Цель и задачи управления адаптацией.
173. Центры оценок как метод отбора персонала: опыт отечественного и зарубежного менеджмента.
174. Эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом.

### **Критерии оценки рефератов:**

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если:

реферат производит выдающееся впечатление, сопровождается иллюстративным материалом; автор представил демонстрационный материал и прекрасно в нем ориентировался; отвечает на вопросы; показано владение специальным аппаратом; выводы полностью характеризуют работу;

2. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если:

реферат четко выстроен; демонстрационный материал использовался в докладе, хорошо оформлен, но есть неточности; докладчик не может ответить на большинство вопросов; докладчик уверенно использовал общенаучные и специальные термины; выводы нечетки;

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если:

реферат зачитывается; представленный демонстрационный материал не использовался докладчиком или был оформлен плохо, неграмотно; докладчик не может четко ответить на вопросы; показано владение базовым научным и профессиональным аппаратом; выводы имеются, но не доказаны.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если:

содержание реферата не соответствует теме; отсутствует демонстрационный материал; докладчик не может ответить на вопросы; докладчик не понимает специальную терминологию, связанную с темой доклада; - отсутствуют выводы.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ**

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний испытуемого.

Тестовое задание, несомненно, является одним из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого студента. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы студентов и другие разнообразные средства. Они, как известно, обладают своими преимуществами и недостатками и по сему они наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике. По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Пожалуй, самое главное преимущество тестов заключается в том, что они позволяют преподавателю и самому студенту при самоконтроле провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями.

Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы. Однако все варианты тестовых заданий содержат группы вопросов по различным темам изучаемой дисциплины «Основы управления персоналом», что предполагает наличие у студентов знаний по всему курсу.

Тестовые задания включают 5 вариантов по 20 вопросов в каждом. На вопросы 1-17 имеется четыре варианта ответа, из которых испытуемые могут выбрать ТОЛЬКО ОДИН правильный. Задания 18-20 составлены для установления соответствия между информацией, содержащейся в первом столбике, с информацией, помещенной во второй столбик.

### **Критерии оценки знаний:**

Если студент ответил правильно менее, чем на 50 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «не зачтено».

Если студент ответил правильно на 50-100 % вопросов, то дисциплина считается усвоенной, и ему ставится оценка «зачтено».

Если студент ответил правильно менее чем на 50 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

Если студент ответил правильно на 50-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если студент ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает

оценку «хорошо».

Если студент ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

**Задание № 1. Выберите один правильный ответ.**

**Что такое мотивация?**

- а) нужда в чём-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;
- б) совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму, выступающую в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека;
- в) процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей;
- г) совокупность духовных благ, необходимых для становления и развития личности человека.

**Задание № 2. Выберите один правильный ответ.**

**Какой метод оценки персонала подходит под данное описание: анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личное заявление, автобиография, документы об образовании, характеристика?**

- а) интервьюирование (собеседование);
- б) самоотчет (выступление);
- в) источниковедческий (биографический);
- г) экспертные оценки.

**Задание № 3. Выберите один правильный ответ.**

**Какие формы собственности образовательных учреждений существуют в России?**

- а) региональные и общественные;
- б) религиозные и частные;
- в) государственные и негосударственные;
- г) федеральные и муниципальные.

**Задание № 4. Выберите один правильный ответ.**

**Что не входит в перечень основных элементов философии организации.**

- а) цели и задачи организации, декларация прав сотрудников, поощрения и запреты;
- б) качества сотрудника, условия труда, оплата труда;
- в) социально-психологический портрет личности, аттестация персонала, уровень производственной квалификации;
- г) социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби).

**Задание № 5. Выберите один правильный ответ.**

**В какой структуре руководитель реализует все функции управления на своём уровне?**

- а) в функциональной;
- б) в ролевой;
- в) в социальной;
- г) в штатной.

**Задание № 6. Выберите один правильный ответ.**

**Отметьте неверное утверждение.**

**Существующие регламенты можно классифицировать для предприятия в зависимости от элементов системы управления.**

- а) регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, философия, правила внутреннего трудового распорядка и др.);
- б) регламенты, регулирующие научную организацию труда (рабочее место, целевое планирование, технику личной работы, нормирование труда);
- в) регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
- г) регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемого как совокупность взаимосвязанных групп работников (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, трудовые договоры и др.).

**Задание № 7. Выберите один правильный ответ.**

**Как называется пространственная зона, оснащённая техническими средствами, где совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции?**

- а) рабочая зона;
- б) рабочее место;
- в) свободная зона;
- г) профессиональная зона.

**Задание № 8. Выберите один правильный ответ.**

**Отметьте неверное утверждение.**

**На каких типах отношений базируется лидерство?**

- а) неэффективное лидерство и авторитарное управление;
- б) эффективное лидерство;
- в) новаторство;
- г) демократическое управление.

**Задание № 9. Выберите один правильный ответ.**

**Из нижеперечисленного перечня выберите административные методы управления персоналом.**

- а) организационные и распорядительные воздействия;
- б) плановое ведение хозяйства, фазы и факторы производства;
- в) материальная и дисциплинарная ответственность и взыскания;
- г) административная ответственность и взыскания.

**Задание № 10. Выберите один правильный ответ.**

**Что такое коммуникации?**

а) способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи;

б) способ общения и передачи информации посредством устных и письменных сообщений;

в) способ восприятия и передачи информации от человека к человеку, который является одним из важных элементов технологии нейролингвистического программирования (НЛП);

г) способ общения и передачи информации с помощью языка телодвижений, выражения лица, позы и зрачков.

**Задание № 11. Выберите один правильный ответ.**

**Какие методы не относятся к социологическим методам управления персоналом?**

а) социальное планирование и социологические методы исследования;

б) личностные качества, мораль, партнёрство;

в) соревнование, общение, переговоры, конфликты;

г) темперамент, тип личности, характер человека, поведение.

**Задание № 12. Закончите предложение правильно.**

**Расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест, исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, ...**

а) движения кадров;

б) увольнения персонала;

в) потребности предприятия в персонале;

г) условий и оплаты труда персонала.

**Задание № 13. Закончите предложение правильно.**

**Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней ...**

а) структуры организации;

б) политики государства;

в) среды организации;

г) деятельности организации.

**Задание № 14. Закончите предложение правильно.**

**Социальная группа – это относительно устойчивая совокупность людей, ...**

а) имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определённого общества;

б) занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации;

в) непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов;

г) которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для

достижения определённых целей, в основном создаются по инициативе администрации и входят подразделением в организационную структуру и штатное расписание предприятия.

**Задание № 15. Дополните предложение.**

**Рынок труда – это совокупность социально-экономических отношений между ... по вопросам купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства.**

- а) государством и предприятиями;
- б) рабочей силой и работодателями;
- в) государством, работодателями и работниками;
- г) рабочей силой, трудовыми ресурсами и государством.

**Задание № 16. Дополните предложение.**

**Подбор персонала представляет собой ... на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда на предприятии.**

- а) процесс отбора подходящих кандидатур;
- б) процесс собеседования;
- в) анализ потребности в персонале;
- г) процесс приема персонала.

**Задание № 17. Дополните предложение.**

**Рынок рабочей силы – включает социально-экономические отношения ... , т. е. все экономически активное население страны.**

- а) занятых работников и безработных;
- б) занятых и незанятых работников;
- в) женщин, мужчин, подростков;
- г) занятых и незанятых работников, безработных.

**Задание № 18. Установите соответствие.**

**Установите соответствие между характерными положительными качествами российского работника и их определениями.**

1. Благодарность	а) терпимое отношение к людям другой национальности на работе, в браке, в общении, на отдыхе
2. Широта кругозора	б) сознание принадлежности к определённой социальной группе (бригаде, отделу, кооперативу), стремление работать вместе
3. Коллективизм	в) официальное выражение высокой оценки чьего-нибудь труда, действий, чувство признательности за сделанное добро, оказанное внимание, услугу и т. п.
4. Интернационализм	г) умение видеть перспективу, стремление к новым знаниям и изучение новых территорий (освоение Сибири, изобретение первого спутника, постройка атомной электростанции и др.)

**Задание № 19. Установите соответствие.**

**Установите соответствие между следующими понятиями и их определениями.**

1. Кадровая 2. политика	а) характеризуется отсутствием чёткого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге, сходке людей
2. Охлократия	б) основано на традиционных отношениях «начальник – подчинённый», когда власть лидера поддерживается всеми нормативными документами административной системы (устав, правила, положения, структура, инструкции, приказы и др.).
3. Авторитарное управление	в) представляют собой совокупность материальных благ, имеющую вещественную форму и выступающую в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности человека
4. Материальные потребности	г) определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Формируется государством, ведущими партиями и дирекцией организации, находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии

**Задание № 20. Установите соответствие.**

**Установите соответствие между следующими понятиями и их определениями.**

1. Потребительская корзина	а) сумма расходов, потребительский минимум, необходимый для поддержания жизненного уровня определённой категории потребителей (покупки продовольствия, товаров, оплаты услуг) в расчёте на одного человека
2. Прожиточный минимум	б) рассчитывается с учётом половозрастного состава населения исходя из расходов на продукты питания в объёме минимальных размеров их потребления, расходов на коммунальные услуги, а также налогов и обязательных платежей исходя из структуры расходов на них у 10 % наименее обеспеченных семей
3. Среднемесячная заработная плата работающих в отраслях экономики	в) выплачивается из фонда материального поощрения за счёт прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счёт организации

4. Материальная помощь	г) определяется делением начисленного фонда оплаты труда, включая вознаграждение по итогам работы за год и единовременные поощрения, на среднегодовую численность работающих
------------------------	--

**Критерии оценки знаний для тестирования:**

Если студент ответил правильно менее, чем на 50 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «не зачтено».

Если студент ответил правильно на 50-100 % вопросов, то дисциплина считается усвоенной, и ему ставится оценка «зачтено».

Если студент ответил правильно менее чем на 50 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

Если студент ответил правильно на 50-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если студент ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает оценку «хорошо».

Если студент ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».