Приложение 1

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Соловьев Дмитрий Александрович
Должность: ректор ФГБОУ ВО Вавиловский университет
Дата подписания: 14.09.2024 08:51:22
Уникальный программный ключ:
528682d78e671e566ab07f01fe1b8a2172f735a12

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Саратовский государственный аграрный университет имени Н.И. Вавилова»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ / Воротников И.Л /
«21» мая 2021 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплина	**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**
Направление подготовки	**38.03.06 Торговое дело**
Магистерская программа	**Маркетинг и рыночная аналитика в АПК**
Квалификация выпускника	**Бакалавр**
Нормативный срок обучения	**4 года**
Кафедра-разработчик	***«Проектный менеджмент и ВЭД в АПК»***
Ведущий преподаватель	***профессор, Глебов И.П***

Разработчик: профессор, Глебов И.П. _____ (подпись)

Саратов 2021

Содержание

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП …… 3
2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания ……. 4
3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы…… 10
4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы их формирования …… 31

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП

В результате изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами» обучающиеся, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 года № 963, формируют следующие компетенции, указанные в таблице 1.

Таблица 1

Формирование компетенций в процессе изучения дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

Компетенция		Индикаторы достижения компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения ОПОП (семестр)	Виды занятий для формирования компетенции	Оценочные материалы для оценки уровня сформированности компетенции
Код	Наименование				
1	2	3	4	5	6
УК-3	способностью осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд	способностью осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команд	7	лекции, практические занятия	Устный опрос
УК-6	способностью управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	способностью управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	7	лекции, практические занятия	Устный опрос
ПК-7	способностью работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством, обеспечивать подразделения предприятий АПК квалифицированными кадрами, осуществлять их расстановку и мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду	способностью работать в коллективе, выстраивать эффективные коммуникации с коллегами и руководством, обеспечивать подразделения предприятий АПК квалифицированными кадрами, осуществлять их расстановку и мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду	7		Устный опрос

Примечание:

Компетенция УК-3 – также формируется в ходе освоения следующих дисциплин и прохождения практик:

Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО;
Ознакомительная практика;
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

Компетенция УК-6 – также формируется в ходе освоения следующих дисциплин и прохождения практик:

Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО;
Ознакомительная практика;
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

Компетенция ПК-7 – также формируется в ходе освоения следующих дисциплин и прохождения практик:

Торгово-экономическая практика;
Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Перечень оценочных материалов

Таблица 2

№ п/п	Наименование оценочного материала	Краткая характеристика оценочного материала	Представление оценочного средства в ОМ
1	контрольная работа	средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по разделу или нескольким разделам	комплект контрольных заданий по вариантам
2	дискуссия	оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценивать их умение аргументировать собственную точку зрения	перечень дискуссионных тем для проведения круглого стола
3	собеседование	средство контроля, организованное как специальная беседа педагогического работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной и рассчитанной на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	вопросы по темам дисциплины: - перечень вопросов для устного опроса
4	устный опрос	метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем собеседования	перечень вопросов

Таблица 3

Программа оценивания контролируемой дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы (темы дисциплины)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	**Человеческие ресурсы как объект управления.** Теория управления о роли человека в организации. Взаимосвязь понятий человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, трудовой потенциал.	**УК-3**	Устный опрос
2	**Современная концепция управления персоналом организации.** Сущность и содержание современной концепции управления персоналом.	**УК-3**	Устный опрос, дискуссия
3	**Современная концепция управления персоналом организации.** Цели и задачи современной концепции управления персоналом. Современные подходы к управлению персоналом. Современное состояние рынка труда в РФ.	**УК-3**	Устный опрос, дискуссия
4	**Государственная система управления трудовыми ресурсами.** Государственное регулирование управления персоналом. Рынок труда и его характеристики. Занятость населения и безработица. Характеристика внутреннего рынка труда.	**УК-3, УК-6**	Устный опрос
5	**Формирование кадровой политики предприятия.** Совокупность элементов кадровой политики. Цели, задачи и функции кадровой политики. Этапы формирования кадровой политики. Требования к разработке адекватной кадровой политики предприятия.	**УК-3, УК-6**	Устный опрос
6	**Формирование кадровой политики предприятия.** Система кадрового планирования в управлении персоналом организации. Организация работы кадровой службы на предприятии. Государственная система управления трудовыми ресурсами. Система кадрового планирования в управлении персоналом организации	**УК-3, УК-6**	Устный опрос
7	**Методология управления персоналом.** Концепция управления персоналом. Закономерности и принципы управления персоналом. Методы управления персоналом.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
8	**Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.** Совокупность нормативно-методических документов в системе управления персоналом.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос, дискуссия
9	**Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.** Цели и задачи правового обеспечения системы управления персоналом.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос, дискуссия
10	**Организация привлечения персонала.** Источники и методы привлечения персонала. Требования к кандидатам. Организация процесса отбора претендентов.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
11	**Привлечение и отбор персонала в организацию.** Порядок приема и оформление трудового договора. Прием на работу на основе договоров гражданско-правового характера.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Контрольная работа
12	**Привлечение и отбор персонала в организацию.** Содержание и структура трудового договора и договоров гражданско-правового характера. Сущность и содержание контрактной системы найма.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос

13	**Управление деловой карьерой персонала.** Понятие, классификация типов и факторы развития карьеры. Развитие карьеры. Контроль и регулирование управление карьерой. Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
14	**Практические аспекты управления деловой карьерой.** Направления развития карьеры работника в организации.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос, дискуссия
15	**Практические аспекты управления деловой карьерой.** Понятие и этапы карьеры.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос, дискуссия
16	**Управление рисками в организации.** Понятие управление рисками в организации. Сущность риска и его виды. Методы оценки и управление рисками в организации.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
17	**Деловая оценка персонала.** Содержание процесса оценки трудовой деятельности персонала. Этапы деловой оценки персонала.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
18	**Деловая оценка персонала.** Виды и методы деловой оценки. Оценка труда руководителей и специалистов. Системный подход к оценке эффективности управления персоналом.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
19	**Развитие персонала организации.** Понятие и значение развития персонала. Содержание конкурентоспособности работника. Факторы и условия развития персонала.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
20	**Организация обучения персонала.** Цели и формы развития работника в организации. Характеристика методов обучения персонала.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
21	**Организация обучения персонала.** Определение направлений обучения работника. Цели и формы развития работника организации.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
22	**Трансформация процесса управления карьерой.** Регулирование и контроль управления карьерой. Работа с кадровым резервом в системе управления персоналом. Принципы, функции и методы управления карьерой. Организация служебно-профессионального продвижения работников в организации.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
23	**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.** Мотивация трудового поведения работников. Мотивирование и стимулирование. Удовлетворенность трудом. Теории мотивации Принципы формирования системы мотивации персонала в организации.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
24	**Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.** Процесс управления мотивацией персонала. Источники удовлетворенности трудом. Роль и значение различных теорий мотивации в управлении трудовым поведением персонала.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
25	**Оценка экономической эффективности совершенствования управления персоналом.**	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос
26	**Практические аспекты оценки экономической эффективности совершенствования управления персоналом.** Оценка результатов деятельности подразделений управления организацией. Оценка деятельности подразделений управления персоналом. Оценка затрат на персонал. Оценка эффективности технологии управления персоналом.	**УК-3, УК-6, ПК-7**	Устный опрос

Описание показателей и критериев оценивания компетенций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 4

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
УК-3, 7 семестр	**знает:**	обучающийся не знает принципы формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде, допускает ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено;	обучающийся демонстрирует в целом успешное, но не системное знание принципы формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде;	обучающийся демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение знаниями принципов формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде;	обучающийся демонстрирует успешное и системное владение знаниями принципов формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде.
	умеет:	обучающийся не умеет обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования;	в целом успешное, но не системное умение обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования;	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками умение обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования;	успешное и системное умение обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования.
	владеет навыками:	обучающийся не владеет навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде, допускает ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство	в целом успешное, но не системное владение навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде;	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом	успешное и системное владение навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде.

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
		предусмотренных программой дисциплины не выполнено;		своей роли в команде;	
УК-6 7 семестр	**знает:**	Обучающийся не знает принципы формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры, плохо ориентируется в формулировках, допускает существенные ошибки;	обучающийся демонстрирует знание принципов формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала;	обучающийся демонстрирует знание принципов формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры, не допускает существенных неточностей;	обучающийся демонстрирует знание принципы формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры, четко и логично излагает материал, хорошо ориентируется в материале, не затрудняется с ответом на дополнительные вопросы.
	умеет:	допускает существенные ошибки в обосновании проектов оптимальных моделей тайм менеджмента и планировании профессионального саморазвития для реализации карьеры, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено;	в целом успешное, но не системное умение обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное саморазвитие для реализации карьеры;	в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное саморазвитие для реализации карьеры;	сформированное умение обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное саморазвитие для реализации карьеры.
	владеет навыками:	обучающийся не владеет навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры, с большими	в целом успешное, но не системное владение навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками разработки моделей тайм менеджмента и	успешное и системное владение навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
		затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено;	карьеры;	последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры;	профессиональной карьеры.
ПК-7	**знает:**	обучающийся не знает схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции, допускает ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено;	обучающийся демонстрирует в целом успешное, но не системное знание схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции;	обучающийся демонстрирует в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение знаниями схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции;	обучающийся демонстрирует успешное и системное владение знаниями схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции.
	умеет:	обучающийся не умеет обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования;	в целом успешное, но не системное умение применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах производства и сбыта продукции;	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками умение применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах	успешное и системное умение применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах производства и сбыта продукции.

Код компетенции, этапы освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Показатели и критерии оценивания результатов обучения			
		ниже порогового уровня (неудовлетворительно)	пороговый уровень (удовлетворительно)	продвинутый уровень (хорошо)	высокий уровень (отлично)
1	2	3	4	5	6
				производства и сбыта продукции;	
	владеет навыками:	обучающийся не владеет навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции, допускает ошибки, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство предусмотренных программой дисциплины не выполнено;	в целом успешное, но не системное владение навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции;	в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции;	успешное и системное владение навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции.

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

3.1. Входной контроль

Цель проведения входного контроля определение уровня, знаний, умений и навыков студентов, степени усвоения ими программы 1 семестра.

Примерный перечень вопросов

Вопросы входного контроля

1. Предприятие в экономической системе.
2. Методы технического нормирования труда.
3. Сущность предпринимательства.
4. Принципы оплаты труда.
5. Организация труда.
6. Аттестация рабочих мест работников.
7. Нормирование труда работников АПК
8. Определение численности работников АТП.

9.Формы и системы оплаты труда на предприятиях АПК.

10.Оплата труда специалистов и служащих.

11.Премирование работников АТП.

12.Структура рабочего времени.

13.Производительность труда.

14.Состав фонда заработной платы.

3.2. Контрольные работы

Тематика контрольной и самостоятельной работы устанавливается в соответствии с рабочей программой дисциплины и содержит теоретические вопросы. Количество вариантов заданий – 2 варианта по каждой теме.

Пример контрольной работы 1:

Рассмотрите приведенные ниже проблемы в управлении персоналом в РФ. Предложите свой вариант решения и обоснуйте ответ.

Проблема 1. Дать характеристику всем субъектам социально-трудовых отношений (15-20 мин.).

Проблема 2. Причины роста безработицы. Основные направления снижения уровня безработицы в РФ. Управление занятостью (15-20 мин.).

Пример контрольной работы 2:

Учитывая специфику каждого предприятия, определите, какие инструменты нематериальной мотивации более всего подходят для стимулирования достижения личных KPI персонала в компаниях № 1 и № 2. Опишите, каким образом вы организуете работу.

Варианты нематериальной мотивации

1. Использовать потребность в принадлежности к «уважаемой когорте» сотрудника и мотивировать путем частого общения с непосредственными руководителями. Когда человек чувствует, что начальник интересуется результатами его работы и совместно с ним ищет решение проблемы, то ощущает важность своей деятельности. Для овладения данным способом мотивации подчиненных линейные менеджеры проходят специальный внутренний мини-тренинг.

2. Использовать потребность в уважении и признании и стимулировать сотрудника путем награждения видимыми атрибутами – доска почета, грамота, публичная благодарность, недорогой, но ценный для работника подарок, публикация о нем в газете, интернете и т. д.

3. Использовать потребность в уважении и признании и мотивировать созданием имиджа «передовика». Организация внутренних конкурсов и соревнований («Лучший по профессии», «Молодой талант», «Лидер продаж» и т. д.).

4. Использовать потребность в уважении и признании и мотивировать путем предоставления возможности публично транслировать свой опыт (рассказ на совещании о том, как сотрудник достиг своих результатов, его публикации в прессе и т. д.

5. Использовать потребность в самостоятельности и мотивировать путем предоставления возможности самому принимать решения (определив зону ответственности), при этом контролировать только по промежуточному (например, месячному) результату.

6. Использовать потребность в достижении и развитии и мотивировать разрешением внедрять собственные инновации на рабочем месте (создание межфункциональных рабочих групп, конкурсы рационализаторских идей, вовлечение в решение творческих задач и проблемных ситуаций и т. д.).

7. Использовать потребность в достижении и развитии и мотивировать участием в масштабных мероприятиях по инновационной тематике, куда приглашаются лучшие представители всех подразделений (школы передового опыта, конференции, круглые столы, расширенные совещания и т. д.).

8. Использовать потребность в творчестве и мотивировать включением в проектные группы, совещания, где обсуждается сложный вопрос, проблемная ситуация, а также делегированием функций по разработке нового или модернизации старого направления деятельности / продукта / услуги.

9. Использовать потребность во власти и мотивировать возможностью при достижении лучших показателей быть включенным в кадровый резерв компании с замещением непосредственного руководителя на время его отсутствия, а также проходить стажировки в смежных и / или аналогичных территориальных подразделениях.

10. Использовать потребность во власти и мотивировать путем назначения наставниками тех, кто оказался лучшим в выполнении плановых показателей (с соответствующим информированием коллектива об оказанном доверии).

11. Использовать потребность в комфорте и мотивировать предоставлением гибкого графика работы и большей свободы (возможность отпроситься или прийти на работу тогда, когда удобно сотруднику) при условии достижения запланированных показателей.

Пример контрольной работы 3

Задание 1. Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

Задание 2. Разделитесь на группы. Вам необходимо составить резюме в соответствии с приведенным ниже шаблоном и пройти процедуру собеседования. Участники делятся на претендентов на должность, работодателей, проводящих собеседование и наблюдателей. Смоделируйте процедуру собеседования, выявите достоинства и положительные действия участников собеседования, а также их ошибки, обсудите результаты, сделайте выводы и рекомендации.

Пример контрольной работы 4.

Дайте развернутый, обоснованный ответ на следующие вопросы:

1. Какие из перечисленных ниже принципов соответствуют современному представлению о роли и возможности человека в организации?

1) работа с людьми, направленная на их удовлетворенность;
2) разделение труда;
3) стабильность персонала;
4) централизация управления;
5) честность и доверие к людям;
6) долевое участие каждого работающего в общих результатах работы организации.

Пример контрольной работы 6.

Задание 1. Определите соответствие содержания управленческого труда и функции управления.

Содержание управленческого труда	Функция управления
1. Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
2. Определение цели предприятия	
3. Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
4. Проектирование организационной структуры управления	
5. Изучение потребностей подчинённых и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
7. Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
8. Разработка способов измерения результатов работы	
9. Осуществление вознаграждения за работу	
10. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
11. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
12.Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
13. Определение миссии и природы бизнеса	
14. Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
15. Изучение степени удовлетворения потребностей подчинённых в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Пример контрольной работы 7.

Задание 1. Письменно. Сформулируйте для себя цель на ближайшие 2 года. Подумайте и напишите, какие факторы влияют на достижение этой цели, какие факторы из перечисленных способствуют достижению вашей цели, а какие мешают. Чем вы уже обладаете для достижения вашей цели, а чего вам еще не хватает? Напишите 5 ваших основных личных мотивов (стимулов) достижения вашей цели.

Пример контрольной работы 8.

Задание 1. Тест Герцберга. Используя тест Герцберга, определите свою структуру мотивации и выделите превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа (5-0, 4-1, 3-2, 2-3, 1-4, 0-5). По окончании опроса просуммируйте баллы, набранные на ответах, обозначенных буквами. Результаты теста нагляднее изображать в виде столбиковой диаграммы. Определите факторы какой категории (удовлетворенность или неудовлетворенность трудом) являются для вас более важными в вашей деятельности.

1. Человеку приходится выбирать между хорошо оплачиваемой работой, но «серой» и незаметной и трудом, связанным с широкой оглаской деятельности и возможным общественным признанием, но «не денежным», даже в перспективе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Для человека всегда важна хорошо оплачиваемая работа.

Б Каждый человек должен предпочесть общественное признание своих заслуг финансовым успехам.

2. Человеку необходимо сделать выбор - остаться в подчинении человека, с которым сложились великолепные отношения, и продолжить выполнять малозначимые поручения или принять предложение перейти на другую, гораздо более ответственную работу в подчинение крайне требовательного руководителя. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Г Предпочтительны хорошие отношения с руководителем.

В Лучше, чтобы работа предполагала максимум ответственности.

3. Человеку необходимо решить, принять ли предложение о повышении в должности, что связано с потерей комиссионного вознаграждения и означает снижение суммарной оплаты труда. В перспективе возможно повышение оплаты труда, но на данную возможность влияет масса различных факторов. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Д Для любого главное получить повышение в должности.

А Важнее всего сохранить высокооплачиваемую работу. '

4. Человек стоит перед выбором - получить общественное признание, выполнив работу ему не интересную и «пустую», или продолжить скромно выполнять содержательную и интересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Б Человеку важнее получить общественное признание и моральное вознаграждение.

Ж Лучше делать интересную и значительную, со своей точки зрения, работу.

5. Человеку предлагают переход на гораздо более интересную, с его точки зрения, работу, однако при этом необходимо покинуть группу людей, с которыми длительно и комфортно работалось несколько лет. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

З Главное для человека - коллектив, в котором он работает.

Ж Каждый человек предпочитает всему интересную ему работу.

6. Что нужно сделать, для того чтобы побудить человека работать с энтузиазмом - делегировать ему максимум ответственности или очень хорошо заплатить:

В Важнейшими предпосылками к активной деятельности является ответственность и возможность принимать ответственные решения.

А Лучший стимул в работе - хорошая оплата.

7. Как поступить руководителю для повышения заинтересованности сотрудника в работе - продемонстрировать ему свое расположение или выплатить внеочередную премию:

Г Для сотрудника важнее всего внимание и хорошие отношения с руководителем.

А Важнее всего материальное стимулирование.

8. Человеку предлагают крайне ответственную, но индивидуальную работу взамен общественно признанной, но не ответственной деятельности. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Для любого предпочтительна ответственная работа.

Б Для каждого человека в работе главное общественное признание.

9. Эффективная система стимулирования труда должна концентрироваться на признание успехов индивидуально каждого человека или группы сотрудников:

Б Обычно человека стимулирует признание значимости его работы.

3 Для человека важно признание успехов коллектива единомышленников.

10. Человеку необходимо сделать выбор между интересной, но низкооплачиваемой работой и хорошим вознаграждением за неинтересную себе самому работу. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

Ж Человеку предпочтительно делать содержательную работу.

А Человеку предпочтительно делать хорошо оплачиваемую работу.

11. Выбирая работу, человек стоит перед альтернативой, сразу получить хорошо оплачиваемую, но не дающую ощущения успешности работу или согласится ощущать себя успешным на скромно оплачиваемой работе. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

А Каждый решит получить высокооплачиваемую работу.

Е Более ценно быть успешным в работе.

12. Работая над системой повышения заинтересованности сотрудников в работе, в качестве приоритетной стратегии вы выберете создание команды единомышленников или остановитесь на повышении индивидуальной ответственности сотрудников:

3 Более всего стимулирует человека то, что он работает в коллективе единомышленников.

В Более всего стимулирует индивидуальная ответственность за порученную работу.

13. Человеку необходимо сделать выбор между ответственной, но не предполагающей карьерного роста работой и возможностью сделать легкую карьеру. Какой совет вы дадите в такой ситуации:

В Важнее выполнять ответственную работу.

Д Каждого больше интересует возможность сделать карьеру.

14. Нет смысла менять работу, дающую человеку чувство успешности, из-за предложения работы, связанной с возможным широким общественным признанием:

Е Важнее всего чувство успеха в работе.

Б Важнее всего общественное признание.

15. В конфликте коллектива и руководителя необходимо принять одну из сторон:

3 Поддержка коллег важнее отношений с директором.

Г Важнее отношение с руководством, чем поддержка коллег.

16. Нет смысла менять ответственную, но однообразную работу на более содержательную, но не предполагающую принятия важных решений:

В Важна ответственная работа, даже если она неинтересна.

Ж Каждому важна содержательная, интересная работа.

17. Руководитель пытается присвоить себе заслуги подчиненного, и необходимо принять решение, выносить ли это на общее обсуждение:

Г Каждый предпочитает сохранить хорошие отношения с руководством.

Б Необходимо получить признание своих заслуг от окружающих.

18. Что чаще вызывает смену работы, то, что нет возможности карьерного роста, или то, что нет возможности реализовать себя и достичь чего-либо:

Д Возможность сделать карьеру - важнейший фактор стабильности кадрового состава.

Е Возможность личных достижений и самореализации - это то, что долго удерживает человека на рабочем месте.

19. Что более важно для работника в процессе труда в организации- достичь успеха в своей деятельности или сохранить нормальные отношения с руководством, в том случае если одно противоречит другому:

Е Важнее достигнуть успеха и самореализоваться, чем иметь хорошие отношения с руководством.

Г Важнее иметь хорошие отношения с руководством, чем достигнуть успеха в работе.

20. Что лучше - получить повышение по службе, испортив при этом отношения с руководством или сохранить хорошие отношения, отказавшись от служебного повышения:

Г Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их благодаря повышению по службе.

Д Лучше принять повышение по службе, даже если это испортит хорошие отношения с руководителем.

21. Что более важно для работника - продвижение по службе со сменой интересующего его рода занятий или занятие любимым делом без возможности должностного роста:

Ж Если человек любит свою работу, он не покинет ее ради возможности продвинуться в должности.

Д Каждый предпочтет возможность повышения по службе, даже если придется покинуть интересную работу.

22. Что предпочтительнее для работника - иметь высокооплачиваемую работу или работать с хорошо знакомыми людьми, имея не очень высокую оплату труда:

З Лучше работать в знакомом коллективе, даже если работа не очень хорошо оплачивается.

А Каждый предпочтет высокооплачиваемую работу, даже если в новом коллективе его не будут принимать благосклонно.

23. Что предпочтительнее - иметь высокую ответственность за порученное дело, без общественного признания или получить моральное удовлетворение и признание окружающих, не выполняя ответственную работу:

В Каждый человек предпочтет ответственную работу, даже если она не принесет общественного признания.

Е Лучше достичь признания и морального поощрения, чем нести большую личную ответственность.

24. Что лучше для работника иметь общественное признание в настоящем или возможность должностного роста в будущем, если одно исключает другое:

Б Лучше получить общественное признание за выполнение задач в настоящее время, чем получить повышение по должности в будущем.

Д Лучше сделать карьеру в перспективе, даже если карьера ограничит возможности признания ваших заслуг.

25. Что предпочтительнее - работать в знакомом коллективе с доброжелательными сослуживцами на той же должности или перейти на работу в другой коллектив, но с повышением по службе:

З Каждый предпочтет остаться в знакомом и доброжелательном коллективе, чем принять повышение по должности с переводом.

Д Каждый предпочтет повышение по должности, даже если придется расстаться с коллегами.

26. Что лучше для работника - выполнять знакомую рутинную работу без ошибок и неудач или иметь ошибки и промахи при решении сложных, но новых и интересных задач:

Е Лучше успешно выполнять знакомую рутинную работу, чем согласится с возможными неудачами решая новые, более интересные задачи.

Ж Предпочтительнее работа интересная, даже если возможны неудачи и провалы, чем скучная и рутинная.

27. Что важнее для работника - иметь успех в работе, даже в случае одиночного выполнения работы или работать в хорошем коллективе, не будучи лично успешным.

З Человек может вполне довольствоваться хорошими отношениями в коллективе и не чувствовать лично себя успешным на рабочем месте.

Е Лучше всегда быть успешным в работе, даже если работаешь в одиночку.

Расшифровка значений:

Букве А соответствуют финансовые мотивы;
Б - общественное признание;
В - ответственность работы;
Г - отношение с руководством;
Д - карьера, продвижение по службе;
Е - достижение личного успеха;
Ж - содержание работы;
З - сотрудничество в коллективе.

Пример контрольной работы 9

ОПРОСНИК КЕЙРСИ

Инструкция: В каждой из пар утверждений (а) или (б) выберите тот вариант, который в большей степени Вам подходит. Помните, что среди них нет хороших и плохих, правильных и неправильных, все они равноценны. В бланке ответов поставьте знак Х в клеточку, в зависимости от выбранного вами варианта

1 В компании [на вечеринке] вы: а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев; б) общаетесь с немногими — вашими знакомыми.
2 Вы человек скорее: а) реалистичный, чем склонный теоретизировать; б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3 Как, по-вашему, что хуже: а) «витать в облаках»; б) придерживаться проторенной дорожки?
4 Вы более подвержены влиянию: а) принципов, законов; б) эмоций, чувств.
5 Вы более склонны: а) убеждать; б) затрагивать чувства.
6 Вы предпочитаете работать: а) выполняя все точно в срок; б) не связывая себя определенными сроками.
7 Вы склонны делать выбор: а) довольно осторожно; б) внезапно, импульсивно.
8 В компании (на вечеринке) вы: а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости; б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.
9 Вас более привлекают: а) здравомыслящие люди; б) люди с богатым воображением.
10 Вам интереснее: а) то, что происходит в действительности; б) те события, которые могут произойти.
11 Оценивая поступки людей, вы больше учитываете: а) требования закона, чем обстоятельства; б) обстоятельства, чем требования закона.
12 Обращаясь к другим, вы склонны: а) соблюдать формальности, этикет; б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13 Вы человек скорее: а) точный, пунктуальный; б) неторопливый, медлительный.
14 Вас больше беспокоит необходимость: а) оставлять дела незаконченными; б) непременно доводить дела до конца.
15 В кругу знакомых вы, как правило: а) в курсе происходящих там событии; б) узнаете о новостях с опозданием.
16 Повседневные дела вам нравится делать: а) общепринятым способом; б) своим оригинальным способом.
17 Вы предпочитаете таких писателей, которые: а) выражаются буквально, напрямую; б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
18 Что вас больше привлекает: а) стройность мысли; б) гармония человеческих отношений.
19 Вы чувствуете себя увереннее: а) в логических умозаключениях ; б) в практических оценках ситуаций.
20 Вы предпочитаете, когда дела: а) решены и устроены; б) не решены и пока не улажены.
21 Как, по-вашему, вы человек скорее: а) серьезный, определенный ; б) беззаботный, беспечный?
22 При телефонных разговорах вы: а) заранее не продумываете все, что нужно сказать; б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23 Как вы считаете, факты: а) важны сами по себе; б) есть проявления общих закономерностей?
24 Фантазеры, мечтатели обычно: а) раздражают Вас; б) довольно симпатичны вам.
25 Вы чаще действуете как человек: а) хладнокровный; б) вспыльчивый, горячий.
26 Как по-вашему, хуже быть: а) несправедливым; б) беспощадным
27 Обычно вы предпочитаете действовать: а) тщательно оценивая все возможности; б) полагаясь на волю случая.
28 Вам приятнее: а) покупать что-либо; б) иметь возможность купить
29 В компании вы, как правило: а) первым заводите беседу; б) ждете, когда с вами заговорят.
30 Здравый смысл: а) редко ошибается; б) часто попадаете впросак
31 Детям часто не хватает: а) практичности; б) воображения.
32 В принятии решений вы руководствуетесь скорее: а) принятыми нормами; б) своими чувствами, ощущениями.
33 Вы человек скорее: а) твердый, чем мягкий; б) мягкий, чем твердый
34 Что, по-вашему, больше впечатляет: а)умение методично организовать; б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым
35 Вы больше цените: а) определенность, законченность; б) открытость, многовариантность.
36 Новые и нестандартные отношения с людьми: а) стимулируют, придают вам энергии; б) утомляют вас.
37 Вы чаще действуете как: а)] человек практического склада; б) человек оригинальный, необычный.
38 Вы более склонны: а) находить пользу в отношениях с людьми; б) понимать мысли и чувства других.
39 Что приносит вам больше удовлетворения: а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса; б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса?
40 Вы руководствуетесь более: а) рассудком; б) велениями сердца.
41 Вам удобнее выполнять работу: а) по предварительной договоренности; б) которая подвернулась случайно.
42 Вы обычно полагаетесь на: а) организованность, порядок; б) случайность, неожиданность.
43 Вы предпочитаете иметь: а) много друзей на непродолжительный срок; б) несколько старых друзей.

44 Вы руководствуетесь в большей степени: а) фактами, обстоятельствами; б) общими положениями, принципами.
45 Вас больше интересуют: а) производство и сбыт продукции; б) проектирование и исследования.
46 Что вы скорее сочтете за комплимент: а) «Вот очень логичный человек»; б) «Вот тонко чувствующий человек»?
47 Вы более цените в себе: а) невозмутимость; б) увлеченность.
48 Вы предпочитаете высказывать: а) окончательные и определенные утверждения; б) предварительные и неоднозначные утверждения.
49 Вы лучше чувствуете себя: а) после принятия решения; б) не ограничивая себя решениями.
50 Общаясь с незнакомыми, вы: а) легко завязываете продолжительные беседы; б) не всегда находите общие темы для разговора.
51 Вы больше доверяете: а) своему опыту; б) своим предчувствиям.
52 Вы чувствуете себя человеком: а) более практичным, чем изобретательным; б) более изобретательным, чем практичным.
53 Кто заслуживает большего одобрения: а) рассудительный, здравомыслящий человек; б) человек сильно переживающий.
54 Вы более склонны: а) быть прямым и беспристрастным; б) сочувствовать людям.
55 Что, по-вашему, предпочтительней: а) удостовериться, что все подготовлено и улажено; б) предоставить событиям идти своим чередом?
56 Отношения между людьми должны строиться: а) на предварительной взаимной договоренности; б) в зависимости от обстоятельств
57 Когда звонит телефон, вы: а) торопитесь подойти первым; б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
58 Что вы цените в себе больше: а) развитое чувство реальности; б) пылкое воображение.
59 Вы больше придаете значения; а) тому, что сказано; б) тому, как сказано.
60 Что выглядит большим заблуждением: а) излишняя пылкость, горячность; б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
61 Вы в основном считаете себя: а) трезвым и практичным; б) сердечным и отзывчивым.
62 Какие ситуации привлекают вас больше: а) регламентированные, упорядоченные; б) неупорядоченные и нерегламентированные
63 Вы человек скорее: а) педантичный, чем капризный; б) капризный, чем педантичный.
64 Вы чаще склонны: а) быть открытым, доступным людям; б) .быть сдержанным, скрытным.
65 В литературных произведениях вы предпочитаете: а) буквальность, конкретность; б) образность, переносный смысл.
66 Что для вас труднее: а) находить общий язык с другими; б) использовать других в своих интересах.
67 Чего бы вы себе больше пожелали: а) ясности размышлений; 6} умения сочувствовать.
68 Что хуже: а) быть неприхотливым; б) быть излишне привередливым
69 Вы предпочитаете: а) запланированные события; б) незапланированные события.
70 Вы склонны поступать скорее: а) обдуманно, чем импульсивно; б) импульсивно, чем обдуманно.

Бланк ответов опросника Кейрси

1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		

Обработка результатов:
Суммируйте по столбцам количество ответов «а» и «б», результаты запишите в помещенные ниже клетки.

1. Рассмотрим результаты первого столбца. Если большинство ответов «а», то вы – экстраверт. Первая буква вашего типа Е. Если же у вас большинство «б», то вы – интроверт, соответственно запишите букву I. В случае, если у вас одинаковое количество «а» и «б», то запишите букву I.
2. Суммируйте результаты второго и третьего столбца. В случае, если больше вариантов «а», то вы – сенсорик, вторая буква вашего типа – «S», если больше вариантов «б», то вы- интуитивист, запишите букву «N». Если количество «а» и «б» одинаково, то все равно записываем «N».
3. Суммируйте результаты четвертого и пятого столбца. В случае, если больше вариантов «а», то вы – логик, третья буква вашего типа – «T», если больше вариантов «б», то вы- этик, запишите букву «F». Если количество «а» и «б» одинаково, то все равно записываем «F».
4. Суммируйте результаты шестого и седьмого столбца. В случае, если больше вариантов «а», то ваш тип – решающий, четвертая буква вашего типа – «J», если больше вариантов «б», то вы- воспринимающий тип, запишите букву «P». Если количество «а» и «б» одинаково, то запишите «P».
5. Найдите описание своего психотипа по четырем записанным вами буквам. Например, ESTJ – тип «Администратор» или «Управитель». Прочитайте описание своего типа. Используйте его для составления характеристики.

Основные характеристики психотипов.

Описания приводятся по работам В.В. Гуленко.

1. Маршалл (ESTP)
Сильные стороны:
Отличается лидерским характером. Человек волевой, собранный, энергичный. Обладает быстрой реакцией, сочетающейся с хорошей выдержкой. Умеет управлять людьми, хорошо ориентируется в изменившихся обстоятельствах. Способен быстро принимать кардинальные решения. Настроен на реальные близлежащие цели – гибкий тактик. Энергичен и деятелен, в периоды подъема развивает незаурядную работоспособность. Имеет критический склад ума. Активно отстаивает интересы свои и своей группы. Стремится к высокому материальному уровню жизни. Любит воздействовать по-крупному, все тщательно взвесив и разработав конкретный план действий. Очень целеустремленен и практичен в делах. Живет разумом, дело ставит выше личных симпатий. Стрессоустойчив, мобилизуется в экстремальных ситуациях.
Проблемы:
Довольно агрессивен, ему с трудом удаются ровные, бесконфликтные отношения с окружающими. Не любит нерешительных людей, уклоняющихся от смелых действий. Не выносит приказного тона: если на него оказывают давление, дает сильный отпор. Самолюбив, в гневе проявляет нетерпимость к чужим промахам и ошибкам. Неугодным людям может создать неблагоприятную обстановку. В личных отношениях неуступчив, хочет все устроить по-своему. Недоверчив к новым людям, стремится при помощи осторожных вопросов выяснить их положение, связи и возможности. Идет к своей цели, не считаясь с интересами других. У него бывают периоды спадов и подъемов настроения и работоспособности.

2. Политик (ESFP)
Сильные стороны
Имеет хорошие дипломатические и коммерческие способности. Быстро ориентируется в экстремальных ситуациях. Уверен в себе, смел и решителен, всегда знает, чего хочет. Советуется больше формально, решения принимает самостоятельно. Стремится быть в курсе событий и сам любит быть в центре внимания. В общении вежлив, располагает к доверию, умеет создать атмосферу интимности и задушевности. Добрый, обаятельный, демократичный, обычно держится раскованно и непринужденно. Следит за здоровьем и внешним видом. Эстет, любит одеваться со вкусом и разнообразно. Заботится о близких, ценит уют и комфорт. Стремится к практической деятельности. Предпочитает ближайшие конкретные цели, приносящие реальную пользу.
Проблемы:
Довольно неорганизован, склонен отвлекаться в работе на несущественные детали. Ему трудно долго концентрировать свое внимание на чем-то одном. Склонен к колебаниям в выборе, долгим размышлениям, сомнениям, которые он скрывает. Его настоящим доверием пользуются немногие. Довольно консервативен: ему нужно время, чтобы разобраться в новой технологии и убедиться в ее практической ценности. Идет на риск только после того, как все хорошо взвесит. Склонен нивелировать индивидуальные качества людей, любит, чтобы все действовали единообразно. Проявляет агрессивность, если его свободу ограничивают. Демонстрирует свое отношение к человеку.

3. Мастер (ISTP)
Сильные стороны:
Умеет действовать целесообразно. Реализует идеи в практике, извлекая из них максимум пользы. Ему присущи скромность и упорство. Обязательно завершает начатое. Изобретателен в быту, и на работе, которая ему

нравится. В достижимой для него области пространства все организует для работы и отдыха. Эстет, полностью доверяющий своему вкусу. Всегда имеет собственное мнение о том, что красиво, а что некрасиво, где гармония, а где безвкусица. Ценит дружбу. Если человек обратился к нему за помощью, охотно помогает, не жалея сил и личного времени. Своего мнения никому не навязывает, но потом обычно получается так, как он хотел. Имеет репутацию пунктуального человека. Не любит затягивать встречи. Стрессоустойчив, в опасной ситуации ведет себя подчеркнуто хладнокровно. Предупреждение об опасности вызывает у него не страх, а интерес, желание испытать себя.

Проблемы:

Скептик, все подвергает сомнению, может высмеять. На людях обычно не проявляет чувства, хотя впечатлителен. Очень зависим от настроения, периоды спада чередуются у него с периодами повышенной работоспособности. Скрытен, не любит фамильярности, умеет поставить человека на место. Приказ как форма общения для него не существует: делает так, как считает нужным. По-настоящему эффективно занимается только тем, что приносит удовольствие, из-за этого может производить впечатление ленивого человека. За бесцельную работу браться не будет. Ему не нравится вялая манера говорить, любит четко сформулированные, уверенные высказывания.

4. Посредник (ISFP)

Сильные стороны

Обладает хорошим вкусом, чувством меры. Может оценить качество любого продукта, в деталях объяснить, чем оно устраивает или не устраивает его. Заботлив и внимателен к людям, очень считается с их удобствами. Дипломатичен, обычно умеет уговорить кого-либо на нужное или выгодное дело. Может отлично наладить комфортную обстановку в близком окружении. Умеет отдыхать, ценит удовольствия, житейские радости.

Если дело ему нравится и будет хорошо оплачено, делает его качественно, со вкусом и душой. Старается при любых обстоятельствах не терять чувства меры. Многое умеет делать своими руками. Хорошо чувствует состояние других людей, способен подстраиваться под собеседника. Со всеми очень приветлив, внимателен и участлив. Стремится к высокому уровню жизни. Обычно никому не навязывает свою волю, не критикует сам и не любит, когда при нем критикуют других людей. В коллективе занимает позицию золотой середины.

Проблемы:

Ему с трудом удается поддерживать напряженную деловую активность долгое время. Бывает расслаблен и не собран. Скрытен и раним. Может проявлять явное недовольство, если его покой нарушают. В такие минуты может возмутиться, резко ответить. Довольно ленив, если работа его мало интересует и не обещает никакой выгоды лично ему, может даже симулировать. Его выводят из себя пустая суета и напрасная трата сил. Ничего не берет на веру, требует фактов и доказательств. Старается избегать начальства, уклоняется от сугубо деловых разговоров, они для него скучны. Ему трудно проявлять волю и настойчивость, отстаивать интересы дела. Плохое самочувствие заметно снижает его работоспособность.

5. Администратор (ESTJ)

Сильные стороны

Деятельный и напористый человек. Умеет трезво оценить ситуацию и принять верное решение с точки зрения практики. Хороший администратор, отлаживает качественный рабочий процесс. Старается создать все условия для слаженной работы. Способен координировать деятельность разных людей и подразделений. Отличается высокой работоспособностью. Очень прагматичен. Поступки людей оценивает с точки зрения их пользы. Умеет рационально общаться с деньгами. Любит во всем надежность и основательность. Добротность вещей предпочитает моде. Любит во всем порядок. Обладает большим чувством долга. Ценит время и не любит тратить его попусту. Очень пунктуален. Старается все планировать наперед. Предпочитает зря не рисковать. Хороший хозяин в доме. Расторопен и изобретателен в бытовых вопросах.

Проблемы:

Консервативен в своих вкусах и привычках. Не любит признавать свои ошибки и идти на компромиссы. Плохо воспринимает критику, даже в шутливой форме. Избегает делать комплименты. А также хвалить за хорошую работу – считает ее нормой. Ему не хватает дипломатичности в отношениях. Бывает излишне критичен. Осуждает тех, кто по его мнению недостаточно добросовестно, качественно и честно работает.

Не любит говорить о развлечениях, сторонник строгого воспитания. Если его работу критикуют некомпетентные люди, может вспылить. С близкими нередко проявляет властность и требовательность. Плохая стрессоустойчивость , особенно его выбивает из колеи ситуации неопределенности, очень тяготится долгим ожиданием какого-либо события.

Утопая в деталях и отвлекаясь на другие дела, может не успевать закончить работу к сроку. Очень болезненно это переживает. Не имея достаточного, по его мнению, количества фактов, откладывает принятие решения.

Не выносит, когда его подгоняют или отвлекают от работы. Придерживаясь установленных правил поведения, требует того же от окружающих. Вместе с тем может неожиданно для всех разнервничаться, сорваться, быть резким, проявлять нетерпимость.

6. Энтузиаст (ESFJ)

Сильные стороны

Активный, оптимистичный, доброжелательный человек. Внимателен к людям, заботлив. Стремится помочь всем, кто просит об этом. Хорошо чувствует эмоциональное состояние других людей. Легко заводит новые знакомства личного и делового характера. Ярый противник пустой траты времени, сам всегда занят неотложными делами. Восприимчив к перспективным идеям, которые можно применять на практике. Обаятельный, располагающий к себе собеседник. Обладает хорошим вкусом. Многое умеет делать своими руками. В жизни всего добивается сам, не надеясь на других. Настойчив и решителен в действиях, особенно в экстремальной ситуации, когда на него направлена агрессия или ощущается нехватка времени. К советам других прислушивается, но, как правило, поступает по-своему. С успехом занимается любой практической деятельностью и любит, чтобы его усилия и проявленную находчивость ценили. Стремится к стабильности, высокому уровню жизни, уважению коллег по работе.

Проблемы

Накапливает отрицательные эмоции, которые способен некоторое время сдерживать. Но если их слишком много, выходит из себя, а потом так переживает, что может даже заболеть. Для него важен эмоциональный контакт, поэтому с трудом взаимодействует с людьми, которые никак не проявляют своего отношения к происходящему. Неэкономен, не всегда оценивает выгодность и полезность того, что делает. Долго колеблется перед принятием важных решения по сложному вопросу. Плохо рассчитывает время, с трудом отделяет главное от второстепенного, перегружает себя делами. Переоценивает свои деловые способности. Не умеет ждать. Ему хочется сделать как можно больше дел и как можно скорее.

7. Инспектор (ISTJ)

Сильные стороны

Хороший организатор и тщательный исполнитель. Нетерпим к расхлябанности и безответственности. Последователе в своих делах и решениях, всегда доводит начатое до конца. Любит во всем порядок, размеренность, точность и конкретность, полагается только на официальные или хорошо проверенные источники информации.

Охотно информирует тех, кто обращается к нему по поводу каких-либо инструкций и законов, которые обычно хорошо знает. Аккуратно ведет документацию. Хороший исследователь узких проблем. Вникает во все детали и не упускает мелочей. В качестве администратора умеет наладить четкую работу, дисциплину и порядок, всегда контролирует выполнение своих поручений. Дело ставит выше личных отношений и настроений. Очень работоспособен, обладает развитым чувством долга, требователен к себе и подчиненным.

Знания предпочитает внедрять в практику. Ко всему готовится заранее, не любит экспромтов.

Проблемы

Бескомпромиссен в том, что считает важным. Время от времени напускает на себя официальный и неприступный вид, строго придерживается субординации. Довольно нетерпим к другим точкам зрения. Недостаточно гибок в отношениях с людьми, плохо учитывает их индивидуальные способности. Его практически невозможно заставить изменить свои убеждения. Не любит, когда ему возражают, навязывает свою волю, методы работы. Скрытен, не любит делиться своими впечатлениями с посторонними. Боится перемен и нестабильности. Плохо разбирается в том, как к нему относятся с другие. Не переносит, когда кто-то трогает его вещи, вмешивается без разрешения в дела, которые он ведет.

8. Хранитель (ISFJ)

Сильные стороны

Хорошо разбирается в отношениях между людьми. Добросовестен, очень обязателен, пунктуален. Ко всему готовится, как правило, всегда заранее, заблаговременно. Не жалеет сил и времени для наведения порядка. Человек долга. Заставляет себя делать неинтересную, но необходимую работу. Пунктуален. Равномерно распределяет дела, постоянно загружен какой-либо работой. Выполняет начатую работу тщательно и последовательно. Нетерпим к неопрятности и халтуре, требует соблюдения оправдавших себя методов работы. Хороший экономист, умеет рационально обращаться с финансами, не любит занимать Имеет хорошую выдержку и самообладание. Принципиален. Твердо, напористо защищает себя и близких. Постоянен в своих привычках и привязанностях. Охотно приходит на помощь людям в трудные для них минуты, оказывает различные услуги. Хранит верность семье. Любит обустраивать быт.

Проблемы:

Болезненно переносит несправедливость и неэтичное поведение. Раним, впечатлителен, на добро и зло отвечает тем же. Хорошо видит чужие недостатки, отличается резкостью оценок, но чаще свое отношение выражает не столько словами, сколько тоном и взглядом. Склонен делить людей на «своих» и «чужих». Не прощает предательства. Мнителен, плохо переносит ситуации неопределенности. Не любит перемен. Ему трудно определить индивидуальные особенности человека, к окружающим склонен предъявлять высокие моральные требования.

Не любит, когда кто-то подвергает оценке его качества, так как далеко не всегда уверен в себе, в своих способностях, потенциальных возможностях. При попытках надавить на него может проявлять агрессивность.

9. Новатор (ENTP)

Сильные стороны

Большая тяга к знаниям. Обладает развитой интуицией. Используя ее, на основе полученной разрозненной информации и умения взглянуть на ситуацию со стороны может найти неожиданный выход там, где его не видят другие.

Охотно дает советы, как выпутаться из сложных обстоятельств. Расплывчатые идеи способен переработать в теорию, имеющую форму системы. Вместе с тем он – структуралист, классификатор, идущий от общего к частному.

Довольно напорист, нередко обладает организаторскими способностями в области поиска принципиально новых подходов. Часто работу ставит выше семейных или личных отношений. Демократичен, не любит чинопочитания.

Проблемы:

Не переносит строгую регламентацию и монотонный режим работы. Довольно неорганизован: отвлекаясь на интересные детали, иногда не успевает сделать главное к намеченному сроку. Может говорить не по теме, уходя в свои мысли. Ему с трудом удается порядок в делах, на рабочем месте. Может допускать погрешности в оформлении деловой документации. Не всегда следит за своим внешним видом. Бывает наивным, слишком доверчивым. Из-за предприимчивости, с одной стороны, и неумения идти на компромиссы с другой, ему с трудом удаются бесконфликтные отношения с людьми. Бывает неуступчивым, даже агрессивным, особенно если на него надавить. Может с апломбом доказывать свою правоту, если убежден в ней.

10. Предприниматель (ENTJ)

Сильные стороны

Очень динамичный, подвижный, деятельный человек. Хорошо чувствует пульс времени. Считает недопустимым отставание в делах. Большой труженик, с удовольствием занимается делами, приносящими практическую пользу. Любознателен, интересуется новшествами, которые можно применять на практике. Видит выгодность или невыгодность, перспективность или бесперспективность тех или иных предприятий. Предлагает неординарные пути увеличения эффективности, может пойти на деловой риск. Во всем стремится к ясности и четкости. Не любит действовать вслепую, без подготовки, все планирует. Бесхитростен, предпочитает договариваться на взаимовыгодных условиях. Может выступать как спонсор и меценат. Обходится без комфорта, если надо. Даже если ему трудно, ныть не будет. Оптимист, всегда излучает дружелюбие. Активный сторонник здорового образа жизни.

Проблемы

Не все могут выдержать навязываемый им напряженный рабочий режим, который он к тому же склонен произвольно менять. Взваливает на себя столько, что не может всюду успеть. Не до конца продумывает далеко идущие планы. Склонен к чрезмерному риску, первым бросается в сомнительное мероприятие. Порой чрезмерно говорлив. Может одеваться небрежно. Болезненно воспринимает внимание к своей внешности. Суетлив, неусидчив, поэтому часто допускает огрехи при оформлении рабочей документации, в работе, требующей скрупулезности и тщательности.

У него творческий беспорядок в быту и на рабочем месте. В принципиальных для него вопросах проявляет твердость и неуступчивость. Иногда допускает нетактичность, грубоватый юмор. Неохотно посещает врачей.

11. Аналитик (INTJ)

Сильные стороны

Имеет хорошее аналитическое мышление, развитую логику. Выделяет главное и отсекает второстепенное. Умеет обобщать факты и хорошо разбирается в схемах, классификациях и структурах.

Реально оценивает практические возможности предпринимаемого дела, не упускает из виду альтернативы. Хороший докладчик, умеющий кратко и доходчиво донести материал до слушателя. Сторонник дисциплины и порядка, основанных не на административном нажиме, а на совести, долге, личной ответственности. Добр, но дело ставит выше личных интересов и отношений. Человек слова, ценит справедливость, разумный порядок во всем. Стремится к независимости, но дает руководить собой людям, умеющим уговаривать мягко, но настойчиво. Хорошо чувствует время, обычно пунктуален. Осторожен, чувствует опасность. Редко выходит из себя. Демократичен, терпим к иным точкам зрения.

Проблемы

Недостаточно гибок в отношениях. Предпочитает говорить о том, что интересует его, малоинтересные для него подробности в речи собеседника пропускает мимо ушей. Может вовсе уйти от разговора, если считает его пустой тратой времени. Не любит делать несколько дел сразу, особенно в спешке. Может проявлять упрямство, бескомпромиссность. Не терпит, чтобы им командовали, волевое давление отвергает хладнокровно. Скрытен, не любит обсуждать свою личную жизнь. Не терпит, когда ограничивают его свободу, выражают необоснованные требования.

12. Критик (INTP)

Сильные стороны

Стремится к рациональным, полезным действиям, очень экономен. Тщателен в работе, добросовестен и исполнителен. Эрудирован, много читает и размышляет. Хорошо запоминает прочитанное и образно с удовольствием пересказывает окружающим. Правильно оценивает степень риска и часто дает советы, как поступать, чтобы избежать неожиданностей и неприятностей. Хорошо чувствует логические просчеты в любой

системе. Пунктуален, даже если от него этого не требуют. Скромен в быту и одежде, однако ценит комфорт. Вежлив в обращении. Обладает чувством юмора, умеет утешить отчаявшихся. Имеет сильно развитую интуицию.

Проблемы

Скептик, подмечает все противоречия и несовершенства окружающего мира. Подвержен частым сомнениям и колебаниям. Ему плохо удается внутреннее равновесие. Не умея управлять своим настроением, бывает то излишне придирчивым и ворчливым, то слишком добрым и уступчивым. Его душевное состояние отражается на окружающих. Очень скрупулезен, поэтому не всегда выполняет намеченное в срок. Осторожен, нерешителен в новых начинаниях. Не любит спешить, суетиться, недоверчиво относится к людям, забегающим вперед. Бывает упрям и несговорчив, если уверен в своей позиции, которую старается доказать без помощи фактов. Прямому волевому воздействию не подчиняется. Не любит делать комплименты, считает более честным говорить о недостатках. Ему трудно оказывать волевое давление или настроить подчиненного на выполнение задания.

13. Инициатор (ENFP)

Сильные стороны

Общителен и эмоционален. Способен найти подход к любому человеку в случае необходимости. В этом ему помогает природная обаятельность и дипломатичность. Говорит комплименты, стремится делать людям приятное. Разбирается в способностях людей. Хорошо чувствует их скрытые побуждения и недостатки, способен предсказывать поведение окружающих. Обычно тянется к неординарным, незаурядным людям, интересуется всем необычным и загадочным. Увлекшись какой-либо идеей, охотно ее рекламирует, становясь активным сторонником. Впечатлителен и отзывчив, сочувствует людям, любит давать советы в сложных жизненных ситуациях.

Эмоционален, нуждается в постоянном притоке новых впечатлений. Стрессоустойчив, в экстремальных ситуациях мобилизуется, может дать решительный отпор.

В случае неудачи переживает ее бурно, но недолго. Любит красивые вещи, стремится оригинально одеваться.

Проблемы:

Из-за желания поддерживать со всеми хорошие отношения перегружает себя лишними контактами. Доверчив, в разговоре порой может рассказать лишнее. Быстро разочаровывается в объектах своих симпатий. Может быть экзальтированным, очень часто зависит от настроения. Не любит регламентаций и строгих правил, стесняющих его независимость. Противник иерархии и чинопочитания. Не приемлет условностей и предрассудков. Довольно не организован и непрактичен. Часто не успевает сделать намеченное к сроку, так как склонен отвлекаться на второстепенные дела. Порой ему не хватает терпения и тщательности, не всегда доводит начатое до конца. Осуждает грубых и невоспитанных людей, однако сам бывает вспыльчив, не сдержан, порой агрессивен.

14. Наставник (ENFJ)

Сильные стороны

Эмоционален, тонко чувствует настроение других людей. Умеет красиво выражать свои чувства: от возвышенных интонаций до тонкой иронии. Может увлечь людей своими эмоциями, повести за собой. Тревожится об опасности, которая таится в развитии ситуации, умеет предпринять необходимые меры, чтобы ее избежать. Предусмотрителен и дальновиден, умеет правильно распределить мероприятия во времени. Верит в неограниченные возможности и способности человека. Старается понять мотивы поведения людей, стоит на моральных позициях воспитателя и наставника. Пунктуален, имеет развитое чувство ответственности. Обычно имеет широкие гуманитарные интересы.

Проблемы

Ему с трудом дается внутреннее равновесие. Склонен излишне драматизировать события. Самолюбив, раним, настроен на корректное, вежливое отношение к себе, долго помнит обиды. Не любит, когда его прерывают, торопят. Остро переживает свои неудачи и разочарования. Категоричен в суждениях и выводах, не склонен к компромиссам. По натуре аристократичен, может допускать крайности в одежде, самовыражаясь таким образом (экстравагантность или, наоборот, элементы небрежности). Не любит делать много дел сразу. Недоверчив к непроверенной информации. Критику своей внешности и привычек в быту переносит болезненно. Может допускать небрежность в оформлении деловой документации.

15. Гуманист (INFJ)

Сильные стороны

Хорошо разбирается во взаимоотношениях между людьми. Стремится к самоусовершенствованию, проявляет интерес к морально-философским проблемам. Может оценить способности людей. Проявляет понимание, терпимость. Может идти на компромиссы ради мира и согласия. Отзывчив и внимателен. Принимает людей такими, какие они есть: прощает им их слабости и не пытается переделать насильно. Очень устойчив в своих привязанностях.

С пониманием относится к проявлению бурных эмоций другого человека. Старается его успокоить, дать дельный совет. Если это не помогает, умеет терпеливо ждать, пока тот не успокоится сам. Любит во всем тщательность и основательность. Кропотлив в труде.

Исполнителен, добросовестен и пунктуален. Старается вести здоровый образ жизни, избегает вредных привычек. Стремится во всем придерживаться принципов гуманизма и справедливости.

Проблемы. Впечатлителен и раним. Тяжело переживает конфликты и недоразумения, плохо переносит стресс. Очень щепетилен, не любит обременять собой других. Вместе **с** тем плохо переносит одиночество, нуждается во внимании близких людей. Увязая в деталях дела, часто переутомляет себя. Ему с трудом дается оценка качества своей работы и затраченного на нее времени. Доверчив и искренен, о чем приходится порой сожалеть, так как его добротой злоупотребляют. Довольно самодостаточен, малоинициативен и инертен в своем поведении. Не вникает в то, что не касается круга его интересов.

16. Романтик (INTP)

Сильные стороны

Эмоционален, обаятелен. Мягкий, тактичный человек. Обладает утонченностью в восприятии мира. Часто имеет развитые гуманитарные интересы. Чуток и внимателен к людям, старается со всеми поддерживать ровные отношения. Проявляет терпимость к недостаткам и слабостям других. Романтичен и оптимистичен, верит в светлое будущее. Готов идти на компромиссы: умеет терпеливо ждать и прощать. Хорошо развито предчувствие, тревожится за исход дела, хотя внешне этого не показывает. Уважает сильных авторитетных людей, которые могут выдать конкретные указания. В интересах дела может проявлять хорошие дипломатические способности, располагая людей к себе своей скромностью и обаянием. Обладает неплохим чувством юмора. Искусен в умении нравиться. К каждому умеет найти индивидуальный подход. Демонстрирует изысканность, хорошие манеры, грациозен в движениях. Со вкусом одевается, элегантен.

Проблемы

Внутренне раним, противоречив. Несколько не уверен в себе, склонен к сомнениям и колебаниям в выборе решения. Его нужно вовлекать в дело. Нуждается в моральной, физической и материальной поддержке. Из-за рассеянности иногда забывает выполнять обещания. В работе склонен утопать в деталях, отвлекаться на мелочи и при этом не успевать сделать в срок более важные дела. Не любит строгих порядков, бездумного подчинения регламентам и инструкциям. Ему с трудом даются экономия и трезвый расчет в делах. На рабочем месте и в быту может допускать «художественный» беспорядок. Не любит людей, которые скупятся в мелочах. Болезненно воспринимает критику своей работы. Охотно делится своими проблемами с окружающими, ищет понимания, сочувствия и поддержки. Его работоспособность имеет явно выраженные периоды спадов и подъемов.

Рекомендации по кадровому менеджменту.

1. Социотипы с сенсорикой и логикой (МАРШАЛ, МАСТЕР, УПРАВИТЕЛЬ, ИНСПЕКТОР) называются *управленцами,* так как они направлены на управление предметами, орудиями, механизмами, а также людьми как участниками производственного процесса.

Представителей этих социотипов рекомендуется использовать на руководящих должностях, а также для эксплуатации и обслуживания техники.

2. Социотипы с сенсорикой и этикой (ПОЛИТИК, ПОСРЕДНИК, ЭНТУЗИАСТ, ХРАНИТЕЛЬ) называются *социалами,* так как чувствуют себя на своем месте в социальной сфере деятельности — торговля, здравоохранение, снабжение, сервис и услуги.

Используйте социальные типы для непосредственного обслуживания клиентов и в качестве торговых агентов.

3. Социотипы с этикой и интуицией (НАСТАВНИК, ГУМАНИСТ, СОВЕТЧИК, РОМАНТИК) носят название *гуманитариев,* так как лучшая сфера применения усилий для них — это искусство, психология, языки, журналистика, педагогика.

Используйте гуманитарные социотипы для рекламы, создания имиджа, разработки фирменного стиля, а также в психологической службе.

4. Социотипы с логикой и интуицией (ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, АНАЛИТИК, ИСКАТЕЛЬ, КРИТИК) — *сайентисты* (от англ. — наука), потому что природа наделила их пытливым исследовательским умом, способностью абстрактно мыслить и строить логические концепции. Лучшая сфера применения сил сайентистов — это научные исследования, опытно-конструкторские разработки, составление программ развития, проверки экспериментов.

Используйте сайентистские типы в маркетинговых исследованиях, оценке степени риска кредитов, составлении инвестиционных программ, создании сложных компьютерных систем.

Пример контрольной работы 10.

Задание 1. Метод критических ситуаций.

Вспомните несколько наиболее запоминающихся ситуаций из вашей жизни, в которых вы чувствовали себя на вершине успеха, и наоборот провальных, неэффективных ситуаций.

После подробного описания инцидента переходите к уточняющим вопросам:

В чем сложность ситуации?

Что мешало для решения ситуации?

Что помогало в ситуации?

Что позволило справиться с этой ситуацией?

Какие выводы сделал для себя после этой ситуации?

Данный метод необходим, чтобы выявить природу способностей, значимых для успешного решения задачи в заданной области.

Важно (!): ответы, на приведенные выше вопросы должны относиться к респонденту, а не к «внешним силам». Например: «В чем сложность для респонден-та?». Ответ: «Было жарко или холодно» – не подойдет. Нас интересует что именно мешало ему: «Не подготовился к разговору, не знал достаточно глубоко тему обсуждения и т.д.». Систематизируем и уточняем знания, навыки, способности, которые потребовались для решения ситуации. В случае негативной ситуации мы обязательно спрашиваем о том, чего не хватило для того чтобы успешно завершить ситуацию. Что вы хотели бы сделать по-другому, чтобы ситуация закончилась позитивно.

Пример контрольной работы 11

Задание 1. Ситуация: На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать её по заниженным ценам. Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы, но все предположения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приёмы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, да, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступила тишина и общая неловкость. 1. Какую позицию в данной ситуации занимают руководитель А, его коллеги и руководитель Б? 2. Определите стратегию выхода из конфликтной ситуации.

Задание 2. Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» утверждает, что, увидев работающими своих коллег, японский рабочий скажет «могу ли я чем-нибудь помочь?», американский – «это не моё дело». А что скажете Вы?

Пример контрольной работы 12

Задание 1.

Для поступивших на 1 курс студентов, используя свой личный опыт и мнение, разработайте:

1. процесс адаптации;
2. сценарий общей программы адаптации;
3. сценарий специальной программы адаптации;
4. критерии эффективности процесса адаптации.

3.3. Рубежный контроль

Вопросы рубежного контроля № 1

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1 Назовите основные этапы эволюции управления персоналом.

2 Раскройте сущность трех профессиональных революций.

3 Дайте краткую характеристику экономического подхода к управлению персоналом и концепции использования трудовых ресурсов.

4 Дайте краткую характеристику органического подхода к управлению персоналом и концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

5 Дайте краткую характеристику гуманистического подхода к управлению персоналом и концепции управления человеком.

6 Дайте определение понятий «управление», «социальное управление» и «управление персоналом».

7 В чем заключаются задачи управления персоналом, по каким направлениям оно осуществляется.

8 Охарактеризуйте стадии жизненного цикла организации.

9 Что представляет собой организационно-штатная структура.

10 Дайте характеристику управленческого труда, его форм и основных элементов

Вопросы для самостоятельного изучения

1 Профессиональный профиль менеджера по персоналу.

2 Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом».

3 Организационно-штатная структура и штатное расписание (на примере конкретной организации).

4 Анализ стадий жизненного цикла организации (на примере конкретной организации).

5 Цель, задачи, функции и направления управления персоналом организации (на примере конкретной организации).

Вопросы рубежного контроля № 2

Вопросы, рассматриваемые на аудиторных занятиях

1 Дайте определения понятий: «персонал», «трудовые ресурсы», «кадры», «человеческий капитал», «сотрудники», «работники», «рабочая сила», «экономически активное население».

2 Охарактеризуйте основные признаки персонала организации.

3 Дайте определения понятий: «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал».

4 Дайте определение понятия «личность» и приведите ее основные характеристики и типы.

5 Что представляет собой трудовой коллектив организации?

6 Какие виды трудового коллектива вы знаете?

7 Что представляет собой команда руководителя?

8 Раскройте содержание психологических характеристик трудового коллектива.

9 Какие этапы включает процесс развития трудового коллектива организации?

10 Что представляет собой личность руководителя, каковы ее основные характеристики?

Вопросы для самостоятельного изучения

1Трудовой коллектив и его структура (на примере конкретной организации).

2 Руководители, их основные типы, качества и требования.

3 Подчиненные, их основные типы, права и обязанности.

4 Нарушения трудовой дисциплины и их основные причины.

5 Функции и роли руководителя в организации.

Вопросы рубежного контроля № 2

1 Что представляют собой социально-трудовые отношения, каковы их типы?

2 Что представляет собой социально-трудовая сфера?

3 Дайте определение понятия «рынок труда» и раскройте сущность его основных элементов.

4 Приведите основные документы иерархической системы правового регулирования управления персоналом в Российской Федерации.

5 Что представляет собой государственная система управления трудовыми ресурсами?

6 Каковы основные источники трудового права в Российской Федерации?

7 Что представляют собой международные и региональные трудовые стандарты?

8 Раскройте сущность основных разделов Социального права, касающихся социально-трудовой сферы.

9 Раскройте сущность основных разделов Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы.

10 Дайте краткую характеристику основных документов Международного трудового права (Конвенции МОТ)

3. 4. Промежуточная аттестация

В соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело предусмотрена промежуточная аттестация в виде зачета

Вопросы, выносимые на зачет:

1 Сущность и виды управления, содержание понятия «социальное управление».

2 Сущность, задачи, функции и направления управления персоналом организации.

3 Исторические аспекты управления персоналом и сущность профессиональных революций.

4 Определения понятий «система управления», «организационная система управления», «система управления персоналом» и их взаимосвязь.

5 Особенности применения теоретических положений в практике управления персоналом организации.

6 Сущность экономического подхода к управлению персоналом и концепции использования трудовых ресурсов.

7 Сущность органического подхода к управлению персоналом и концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.

8 Сущность гуманистического подхода к управлению персоналом и концепции управления человеком.

9 Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» и его структура.

10 Содержание понятия «персонал», характерные признаки персонала организации, категории персонала.

11 Структура персонала организации и его классификация, виды структур персонала организации.

12 Содержание и специфика понятий: «персонал», «кадры», «трудовые ресурсы», «сотрудники», «работники», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы», «рабочая сила», «экономически активное население».

13 Содержание и специфика понятий: «трудовой потенциал», «кадровый потенциал», «интеллектуальная собственность».

14 Особенности личности руководителя и личности подчиненного и их роли в организации.

15 Понятие трудового коллектива, его функции, виды и этапы процесса развития.

16 Социально-трудовые отношения и их типы, социально-трудовая сфера и ее составляющие.

17 Иерархическая система правового регулирования управления персоналом организации в Российской Федерации.

18 Государственная система управления трудовыми ресурсами в Российской Федерации и ее составляющие.

19 Сущность основных разделов Социального права, касающихся социально-трудовой сферы.

20 Сущность основных разделов Миграционного права, касающихся социально-трудовой сферы.

21 Сущность основных документов Международного трудового права (Конвенции МОТ).

22 Философия управления персоналом как основная составляющая философии организации.

23 Основы современной английской, американской, японской и российской философии управления персоналом.

24 Цель, задачи, функции и составляющие концепции управления персоналом организации.

25 Основы разработки и реализации концепции управления персоналом современных организаций.

2б Виды разделения труда в организации, носители и объекты функций управления персоналом.

27 Закономерности управления персоналом организации, их определение и основное содержание.

28 Принципы управления персоналом организации, их определение и основное содержание.

29 Характеристика административных методов управления персоналом организации.

30 Характеристика экономических методов управления персоналом организации.

31 Характеристика социально-психологических методов управления персоналом организации.

32 Основное содержание методов формирования кадрового состава организации.

33 Основное содержание методов поддержания работоспособности персонала организации.

34 Основное содержание методов реформирования организации и обусловливающие их факторы.

35 Модели управления персоналом: содержание понятия и характерные особенности основных видов.

36 Технологии управления персоналом: содержание понятия и характерные особенности основных видов.

37 Характерные особенности управления персоналом на разных этапах жизненного цикла организации.

38 Понятие кадровой стратегии и основные этапы процесса ее формирования в организации.

39 Характеристика основных типов стратегий управления персоналом организации.

40 Характерные особенности стратегического управления персоналом организации, его отличие от оперативного управления.

41 Понятие кадровой политики и основные этапы процесса ее проектирования в организации.

42 Характеристика основных типов кадровой политики при управлении персоналом организации.

43 Факторы, оказывающие влияние на кадровую политику и кадровую стратегию организации.

44 Сущность, цели и функции системы управления персоналом организации и ее подсистем.

45 Основное содержание методов построения системы управления персоналом организации.

4б Основное содержание принципов построения системы управления персоналом организации.

47 Понятие организационной структуры управления, основные характеристики, описание и построение.

48 Линейная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

49 Функциональная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

50 Линейно-функциональная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

51 Линейно-штабная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

52 Дивизиональная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

53 Матричная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

54 Виртуальная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

55 Сетевая структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

56 Многомерная структура управления: условия применения в организациях, характерные особенности, преимущества и недостатки.

57 Основное содержание кадрового обеспечения системы управления персоналом организации.

58 Основное содержание документационного обеспечения системы управления персоналом организации.

59 Основное содержание технического обеспечения системы управления персоналом организации.

60 Основное содержание нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом организации.

61 Основное содержание правового обеспечения системы управления персоналом организации.

62 Основное содержание информационного обеспечения системы управления персоналом организации.

63 Функции, полномочия и ответственность кадровой службы, варианты ее организации.

64 Определения и соотношения понятий: «эффективность», «результативность», «экономичность», «продуктивность», «выгодность», «оптимальность», «производительность».

65 Понятие производительности труда управленческого персонала и исполнителей.

66 Сущность и задачи качественного и количественного анализа состава персонала организации.

67 Эффективность системы управления персоналом, критерии и показатели ее оценки.

68 Эффективность работы службы управления персоналом организации, критерии и показатели ее оценки.

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

4.1 Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Контроль результатов обучения обучающихся, этапов и уровня формирования компетенций по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» осуществляется через проведение входного, текущего, рубежных, выходного контролей и контроля самостоятельной работы.

Формы текущего, промежуточного и итогового контроля, порядок начисления баллов и фонды контрольных заданий для текущего контроля разрабатываются кафедрой исходя из специфики дисциплины, и утверждаются на заседании кафедры.

4.2 Критерии оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Описание шкалы оценивания достижения компетенций по дисциплине приведено в таблице 6.

Таблица 6

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)	Описание
высокий	«зачтено»	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, обучающийся проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании материала
базовый	«зачтено»	Обучающийся обнаружил полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе
пороговый	«зачтено»	Обучающийся обнаружил знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляется с выполнением практических заданий,

Уровень освоения компетенции	Отметка по пятибалльной системе (промежуточная аттестация)	Описание
		предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
–	«не зачтено»	Обучающийся обнаружил пробелы в знаниях основного учебного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических заданий, не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий

4.2.1. Критерии оценки устного ответа при промежуточной аттестации

При ответе на вопрос обучающийся демонстрирует:

знания: принципы формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде; принципы формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры; схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции.

умения: обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования; обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное саморазвитие для реализации карьеры; применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах производства и сбыта продукции.

владение навыками: навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде; навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры; навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции.

Критерии оценки

отлично	обучающийся демонстрирует: знания: принципов формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде; принципы формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры; схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции; умения: обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования; обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное

	саморазвитие для реализации карьеры; применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах производства и сбыта продукции; владение навыками: разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде; навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры; навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции.
хорошо	обучающийся демонстрирует: в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, знание формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде; принципы формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры; схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции; в целом успешное, но содержащие отдельные пробелы, умение: обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования; обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное саморазвитие для реализации карьеры; применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах производства и сбыта продукции; в целом успешное, но содержащее отдельные пробелы или сопровождающееся отдельными ошибками владение навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде; навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры; навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции.
удовлетворительно	обучающийся демонстрирует: знания только основного материала, но не знает деталей, допускает неточности в формулировках, нарушает логическую последовательность в изложении программного материала; в целом успешное, но не системное умение обосновывать и применять модели делового взаимодействия в коллективе на основе принципов командообразования; обосновывать проекты оптимальных моделей тайм менеджмента и планировать профессиональное саморазвитие для реализации карьеры; применять методики разработки и реализации эффективных коммуникации с коллегами и руководством, а также и обосновывать расстановку квалифицированных кадров и их мотивацию к профессиональному развитию и качественному труду на всех этапах производства и сбыта продукции; в целом успешное, но не системное владение навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде; навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры; навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции.
неудовлетворительно	обучающийся: не знает значительной части программного материала, плохо ориентируется в принципах формирования моделей оптимального социального взаимодействия в коллективе и способы реализации своей роли в команде; принципы формирования моделей тайм менеджмента и выстраивать траекторию саморазвития для реализации профессиональной карьеры; схемы создания и реализации эффективные коммуникации с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции на всех этапах производства и сбыта продукции, не знает практику применения материала, допускает существенные

	ошибки; допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет самостоятельную работу, большинство заданий, предусмотренных программой дисциплины, не выполнено; обучающийся не владеет навыками разработки и применения моделей социального взаимодействия в коллективе с учетом своей роли в команде; навыками разработки моделей тайм менеджмента и последовательного формирования траектории саморазвития для профессиональной карьеры; навыками применения методик по формированию эффективных коммуникаций с коллегами и руководством на всех этапах производства и сбыта продукции.

Разработчик: профессор, Глебов И.П. _____
(подпись)