



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПСИ

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе модуля)
«ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ»

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль программы
«АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p>	<p>УК-2.1: Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач</p>	<p>Введение в профессию</p>	<p><u>Знать:</u> - область своей профессиональной деятельности, объекты профессиональной деятельности; - основные требования к работе «специалиста по управлению персоналом»; - стандартные задачи профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом; <u>Уметь:</u> - понимать основные принципы работы менеджера по персоналу, задачи и функции службы по управлению персоналом в организации; - определять социальную значимость будущей профессиональной деятельности; - решать стандартные задачи профессиональной деятельности с учетом основных требований к работе «специалиста по управлению персоналом»; <u>Владеть:</u> - навыками анализа организации учебного процесса; - культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, связанной с профессиональной сферой; - навыками анализа стандартных задач профессиональной деятельности.</p>

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- вопросы для проведения семинарских занятий;
- задания по темам практических занятий.

2.3. К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме экзамена, соответственно относятся:

- вопросы и задания по дисциплине.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами. Тестирование обучающихся проводится на практических занятиях после рассмотрения на лекциях соответствующих тем и беседы на семинарах по соответствующим темам (Приложение №1)

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- «Отлично» - 90-100% правильных ответов в тесте;
- «Хорошо» - 70-90% правильных ответов в тесте;
- «Удовлетворительно» - 50-70% правильных ответов в тесте;
- «Неудовлетворительно» - менее 50% правильных ответов в тесте.

3.2 Практические задания для самостоятельной работы предусматривают анализ практических ситуаций (Приложение №2).

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

- «Отлично» - 90-100% выполненных заданий;
- «Хорошо» - 70-90% выполненных заданий;
- «Удовлетворительно» - 50-70% выполненных заданий;
- «Неудовлетворительно» - менее 50 % выполненных заданий.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий.

4.2 В Приложении №3 приведены вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена).

4.3 Экзаменационная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые,

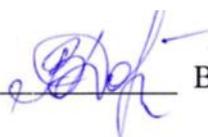
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	фрагменты информации в рамках поставленной задачи		рамках поставленной задачи	дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Введение в профессию» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Аудит и контроллинг персонала»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента (протокол № 7 от 05.04.2022 г.)

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ»

Вариант 1.

1. Авторский указатель отражает сведения:

- а) об авторах, редакторах, составителях;
- б) об авторах и персоналиях;
- в) о персоналиях,

2. К внеаудиторным занятиям относятся:

- а) практические занятия;
- б) лекции;
- в) курсовые работы.

3. Обязательной проверке в системе «Антиплагиат» подлежат:

- а) выпускные квалификационные работы;
- б) курсовые работы;
- в) контрольные работы;
- г) статьи, публикуемые обучающимися.

4. Должность – это...

- а) служебное положение работника, определяющее круг его полномочий и ответственности; может быть занимаемой постоянно и замещаемой, занимаемой временно, а также замещаемой периодически, по конкурсу;
- б) установление требований профессии к работнику, его возможностям и способностям.
- в) деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

5. Калининградский Технический Институт (КТИ) был переименован в Калининградский Государственный Технический Университет (КГТУ) в:

- а) 1994 год;
- б) 1990 год;
- в) 2000 год.
- г) 1998 год.

6. Главным учебным звеном Университета является:

- а) учебный отдел;
- б) кафедра;
- в) ректорат.

7. Теоретические основы дисциплины заложены, прежде всего, в:

- а) лабораторных занятиях;
- б) семинарских занятиях;
- в) практических занятиях;
- г) лекциях.

8. Объект и предмет исследования соотносятся между собой следующим образом:

- а) не связаны друг с другом;
- б) объект содержит в себе предмет исследования;
- в) объект входит в состав предмета исследования.

9. Сегодня рыбохозяйственный комплекс вылавливает (добывает) и производит товарной рыболовной продукции около:

- а) 3 млн. тонн;
- б) более 3,2 млн. тонн;
- в) около 4 млн. тонн;
- г) более 4 млн. тонн.

10. Функции управления персоналом...

- а) это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом;
- б) совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц;
- в) это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя.

11. Текущий контроль в организации осуществляется:

- а) до фактического начала выполнения определенных работ;
- б) в ходе проведения определенных работ;
- в) когда удобно руководителю;

12. Средства труда — это...

- а) система социальных, психологических, санитарно-гигиенических и физических характеристик деятельности;
- б) совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него;
- в) вид занятия в рамках одной профессии;

13. Руководящие правила, основные положения и нормы поведения – это:

- а) функции управления;
- б) методы управления;
- в) принципы управления.

14. Все то, что находится вне организации и не подвластно руководству, называют:

- а) системой;
- б) внешней средой;

- в) внутренней средой;
- г) открытой системой.

15 Средство преобразования сырья в конечные продукты называется:

- а) задачей;
- б) методом;
- в) технологией;

16.Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия работников на выполнение определенных задач называют:

- а) делегированием;
- б) полномочиями**
- в) ответственностью.

17. Количество институтов в Калининградском Государственном Техническом Университете (КГТУ) насчитывает:

- а) 5;
- б) 7;
- в) 9.

18. Профессиональный управляющий, работающий по трудовому договору и имеющий в подчинении работников:

- а) менеджер;
- б) предприниматель;
- в) бизнесмен;
- Г) координатор.

19. Формулировка цели исследования отвечает на вопрос:

- а) что исследуется?
- б) для чего исследуется?
- в) кем исследуется?

20. Менеджер рискует своей должностью, а предприниматель:

- а) должностью;
- б) собственным капиталом;
- в) престижем.

Вариант 2.

1. Основную образовательную программу вуза разрабатывает и утверждает:

- а) министерство образования РФ;
- б) высшее учебное заведение самостоятельно.
- в) министерство образования области

2. Портфолио обучающегося это:

- а) комплекс сведений для фиксирования индивидуальных образовательных достижений
- б) персональная аналитическая реферативная база данных
- в) система анализа мониторинга активности пользователей
- г) процесс асинхронного взаимодействия в рамках учебного процесса.

3. Предмет труда — это...

- а) система социальных, психологических, санитарно-гигиенических и физических характеристик деятельности;
- б) вид занятия в рамках одной профессии;
- в) совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в ходе деятельности практически или мысленно взаимодействует.

4. Обязательной проверке в системе «Антиплагиат» подлежат:

- а) выпускные квалификационные работы;
- б) курсовые работы;
- в) контрольные работы;
- г) статьи, публикуемые обучающимися.

5. Профессия — это...

- а) должность человека в организации;
- б) род деятельности человека
- в) наука, объектом которой являются профессии и специальности, а предметом изучения – закономерности профессионализации личности.

6. Квалификация:

- а) это сочетание подготовки работника и его желание выполнять данную работу;
- б) время, затраченное на приобретение профессии, общеобразовательную и специальную подготовку;
- в) характеризует степень профессиональной подготовки работника.

7. Управление персоналом...

- а) деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей;
- б) это весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме;
- в) профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде.

8. Контроль должен быть:

- а) объективным и гласным;
- б) гласным и действенным;
- в) объективным, деловым, эффективным, систематическим и гласным.

9. Интернет адрес Единого информационного пространства ИНОТЭКУ КГТУ- (...):

- а) mail.ru;
- б) econ.me;
- в) econ.klgtu.ru;
- г) econ.ru.

10. Система с жестко фиксированными границами, не зависящая от окружающей среды:

- а) закрытая;
- б) открытая;
- в) сложная;

11. Реакция среды на воздействие со стороны системы иллюстрирует:

- а) контроль;
- б) принцип обратной связи;
- в) коммуникации;

12. Ожидание от индивида выполнения конкретных требований, когда он занимает определенную должность в организации, называют:

- а) полномочиями;
- б) ответственностью;
- в) обязанностью.

13. Текущий контроль в организации осуществляется:

- а) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) путем наблюдения за работой работников;
- в) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами.

14. Наименьшую долю в структуре рабочего времени руководителя занимают:

- а) поездки, осмотры;
- б) совещания;
- в) незапланированные встречи;
- г) беседы по телефону.

15. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете, что это:

- а) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- б) установление целей организации;
- в) определение путей и средств выполнения заданий.

16. Структура и содержание образовательного процесса по специальности 38.03.03 «Управление персоналом» разработаны с учетом требований следующих документов:

- а) государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности;
- б) примерная рабочая программа по дисциплине;
- в) учебно-методические комплексы по дисциплинам;

17. В качестве логина в Едином информационном пространстве ИНОТЭКУ используются:

- а) PIN код обучающегося;
- б) личный адрес электронной почты обучающегося;
- в) номер студенческого билета.

18. Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- а). полгода, месяц, декаду, неделю;
- б).3-5 лет;
- в) 1 год.

19. При поиске в библиотеке журнала «Управление персоналом», необходимо использовать:

- а) алфавитный каталог
- б) предметная картотека
- в) картотека периодики.

20. Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу бакалавриата 38.03.03 «Управление персоналом»:

- а) организационно-управленческая, экономическая, информационно-аналитическая;
- б) организационно-развлекательная;
- в) информационно-аналитическая.

Вариант 3

1. Будущая профессия выпускника определяется:

- а) профилем подготовки;
- б) направлением подготовки;
- в) график учебного процесса.

2. То, чем управляют, называют:

- а) субъектом управления;
- б) предметом управления;
- в) объектом управления.

3. Средства труда — это...

- а) система социальных, психологических, санитарно-гигиенических и физических

характеристик деятельности;

- б) совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него;
- в) вид занятия в рамках одной профессии;

4. Персонал — это...

- а) деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей;
- б) это весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме;
- в) профессиональные знания, умения, способности работников, эффективное формирование, использование и развитие которых обеспечивает организации экономический успех и конкурентные преимущества в рыночной среде.

5. Управление – это серия непрерывных взаимосвязанных действий, поэтому управление трактуется как:

- а) наука;
- б) искусство;
- в) процесс;

6. Контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом осуществляют:

- а) специалисты;
- б) работники;
- в) руководители.

7. Главный, центральный фактор в системе управления:

- а) люди;
- б) цели;
- в) технология.

8. Профессиология...

- а) наука, объектом которой являются профессии и специальности, а предметом изучения – закономерности профессионализации личности;
- б) это группа родственных специальностей;
- в) это свободное рабочее место, незанятая должность в учреждении.

9. Автором работы «Основы научного менеджмента» является:

- а) А. Файоль;
- б) Ф.У. Тейлор;
- в) Г. Форд;

10. Современная теория управления персоналом выделяет стили руководства (3 правильных ответа):

- а) авторитарный;
- б) мизантропный;
- в) либеральный;
- г) демократический.

11. К навыкам командной работы относят:

- а) командную ориентацию;
- б) конфликтность;
- в) либеральность.

12. Образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и педагогических работников, называется:

- а) дистанционными образовательными технологиями
- б) интернет-ресурсами;
- в) традиционными образовательными технологиями.

13. Вид учебной деятельности, направленный на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенции в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью, называется

- а) практика;
- б) воспитание;
- в) обучение.

14. Для научного текста характерна (несколько вариантов ответа):

- а) эмоциональная окрашенность
- б) логичность, достоверность,
- в) четкость формулировок.

15. Под планированием понимают:

- а) интеграцию видов деятельности.
- б) отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации
- в) перспективу развития.

16. Заключительный контроль в организации осуществляется:

- а) после, выполнения запланированных работ;
- б) в ходе проведения определенных работ;
- в) тогда, когда удобно руководителю.

17. Организационное планирование осуществляется:

- а) только на высшем уровне управления;
- б) на среднем уровне управления;
- в) на всех уровнях управления;

18. Объекты профессиональной деятельности выпускника направления обучения

38.03.03 «Управление персоналом»:

- а) мотивация и стимулирование персонала;
- б) службы управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы в промышленности, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах деятельности, в том числе научно-исследовательских организаций;
- в) работа с высвобождающимся персоналом

19. Этикет - это ...

- а) установленный порядок поведения;
- б) пониманием, умением уступать и находить компромисс;
- в) настаивание на своей точки зрения и цели

20. Тактическое направление работы службы персонала предполагает:

- а) знание основы психологии и социологии труда, экономики, менеджмента;
- б) формирование системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом ;
- в) осуществление текущей кадровой работы по формированию трудовых ресурсов

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задание № 1.

1. Сформулируйте (в письменном варианте) собственные цели выбранной специальности «Управление персоналом в организации»:

1. Какие знания, навыки, хотели бы приобрести?
2. В какой сфере хотели бы реализовать их?
3. Ваше представление о современном управленце персоналом (какими должен обладать интеллектуальными, профессиональными, психологическими, организационными и другими качествами)?

4. Какие объективные и субъективные факторы влияют на качество и уровень работы современных управленцев с персоналом?

5. Менеджеры, с которыми Вам приходится чаще всего сталкиваться на практике, соответствуют Вашим представлениям об эффективном менеджере?

6. Какие Вы видите в себе задатки хорошего управленца? (перечислите эти качества)

7. Какие свои недостатки хотели бы минимизировать? (перечислите)

2. Пройдите электронное тестирование «якоря карьеры»: <https://psytests.org/profession/anchors.html> и соотнесите его с вашими карьерными ориентациями. Ниже дан текстовой вариант теста, если вам удобнее такая форма работы.

«Якоря карьеры»

методика диагностики ценностных ориентаций в карьере
(Э. Шейн, перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова)

«Якоря карьеры» – это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

Инструкция. Пожалуйста, ответьте на вопросы тестового материала.

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – абсолютно не важно, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищённостью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно

уравновешивали друг друга.

8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
10. Быть первым руководителем в организации.
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
14. Соревноваться с другими и побеждать.
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.
16. Создать новое коммерческое предприятие.
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.
18. Занять высокую руководящую должность.
19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 – полностью согласен

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.
26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.
30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

36. Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

37. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту:

- Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33;

- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34;

- Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35;

- Стабильность работы: 4, 12, 36;

- Стабильность места жительства: 20, 28, 41;

- Служение: 5, 13, 21, 29, 37;

- Вызов: 6, 14, 22, 30, 38;

- Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39;

- Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов теста. Краткое описание ценностных ориентацией в карьере:

1. Профессиональная компетентность. Быть профессионалом, мастером в своем деле.

Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере;

2. Менеджмент. Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п.

Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение

различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них – управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия;

3. Автономия (независимость). Главное в работе – это свобода и независимость.

Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы;

4. Стабильность работы. Стабильная, надежная работа на длительное время.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.

Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний;

5. Стабильность места жительства. Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок).

Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе;

6. Служение. Воплощать в работе свои идеалы и ценности.

Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по

причине желая реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели.

Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов. Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы “бросать вызов”. Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции “выигрыша – проигрыша”. Процесс борьбы и победа более важна для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и, если все идет слишком просто, им становится скучно;

8. Интеграция стилей жизни. Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно несвойственно.

Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих);

9. Предпринимательство. Создавать новые организации, товары, услуги.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

Задание № 2.

История формирования научных представлений об управлении персоналом. Вопросы

к обсуждению:

1. Классические теории:

А) Школа научного управления (Ф. Тейлор);

Б) Концепция административного управления (А. Файоль);

2. Теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Блейк);

3. Теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор);

4. Бюрократический метод управления персоналом (М. Вебер).

Все члены группы готовятся ко всем вопросам.

Тесты к теме:

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

А) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;

Б) распространением «научной организации труда», развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;

В) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Укажите, какие принципы относятся к основным принципам школы научного менеджмента, где управление организацией рассматривается как специально организованная деятельность:

А) следует отбирать и обучать людей, наиболее подходящих к выполняемым работам;

Б) эффективность организации зависит от способности руководителей раскрывать личностный потенциал работника;

В) производительность является результатом научно организованного труда человека;

Г) эффективность труда рабочего зависит от материальной стимуляции.

3. В каком подходе к управлению персоналом считается, что люди трудятся не для удовольствия, а по необходимости, а основная цель труда – зарабатывать денег?

А) человеческих ресурсов;

Б) человеческие отношения;

В) классическая школа.

4. Кому принадлежит вывод о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления?

А) Анри Файоллю;

Б) Элтону Мэйо;

В) Вильяму Оучи;

Г) Ф.У. Тэйлору.

Задание № 3.

1. Заполните таблицу: «качества менеджера и качества лидера»

Личные качества	Функциональный менеджер	Лидер
...		
...		
и т.д.		

Какие из этих качеств свойственны вам?

2. Проведите опрос ваших управленцев (менеджеров) в рамках предлагаемого теста «МЕНЕДЖЕР И ПРЕОБРАЗОВАНИЯ», проанализируйте его результаты.

Тест направлен на определение объема знаний и установок, касающихся принципов и практики проведения каких-либо преобразований.

Инструкция. Прочитайте каждое из приведенных утверждений и обведите букву «П» при ответе «Правильно» или букву «О» при ответе «Ошибочно». Даже если вам трудно иногда определиться, дайте оценку каждому утверждению.

№	Утверждение	Оценка
1	2	3
1	Менеджеру, который не способен хорошо оценивать ситуацию, обычно трудно проводить преобразования.	П О
2	Люди лучше принимают перемены, если они могут влиять на их сущность и на их цели.	П О
3	Служащие сопротивляются переменам, как правило, потому что они не понимают достаточно хорошо их цели.	П О
4	Дискуссия в группе редко является хорошим средством для проведения преобразований.	П О
5	Хорошее средство для уменьшения сопротивления переменам - представить, каким будет мир в конце XXI в.	П О
6	Люди лучше воспринимают перемены, если их советы выслушивают и принимают в расчет.	П О
7	Длительное отсутствие перемен обеспечивает большую стабильность, чем могут принести сами перемены.	П О
8	Проведение преобразований проходит намного лучше, если каждый в совершенстве понимает их цели	П О
9	Большая часть конфликтов между менеджерами происходит из-за индивидуальных различий	П О
10	Преобразования встречают меньше сопротивления, если менеджер не говорит о тех неудобствах, которые могут быть с ними связаны	П О
11	Оповещаая штат о грядущих преобразованиях, необходимо распространить максимум информации, касающейся его.	П О
12	Персонал лучше воспринимает изменения, если он знает, что руководство серьезно вовлечено в их исполнение.	П О
13	Некоторые перемены лучше воспринимаются, если о них объявлено	П О

	официально.	
14	Когда план хорошо составлен на бумаге, самое трудное сделано.	П О
15	Люди более восприимчивы к переменам, если им объяснить задачи, стоящие перед каждым из них лично	П О
16	Персонал лучше примет нового руководителя, если его представить в ходе собрания или официальной церемонии.	П О
17	Можно иногда, объявляя о реорганизации, предупредить персонал о санкциях, которые будут применяться к сопротивляющимся.	П О
18	Люди обычно настроены против перемен, если полагают, что они вызваны чьими-то личными амбициями.	П О
19	При проведении реформ всегда нужно действовать не спеша.	П О
20	Обычно удобно оповещать персонал о преобразованиях через доску объявлений	П О
21	Персонал лучше воспринимает перемены, если быть с ним искренним	П О

1	2	3
22	Дебаты о лучшем способе проведения реформ часто так же полезны, как и дискуссия о самой сущности этих преобразований.	П О
23	Рано или поздно возникает необходимость, чтобы менеджер положил конец дебатам, касающимся преобразований, и перешел к исполнению задуманных реформ	П О
24	Люди, которые противостоят изменениям, обычно не заинтересованы в том, что составляет сущность перемен	П О
25	Подчиненные лучше принимают перемены, если упоминать только положительные аспекты	П О
26	Когда перемены наталкиваются на сопротивление, это часто происходит из-за ошибки менеджера, обязанного их проводить	П О
27	Чем медленнее проводят преобразования, тем чаще встречают сопротивление	П О
28	Люди работают лучше, если менеджер обсуждает с ними результаты.	П О
29	Обычно лучше всего проводят преобразования люди, чья техническая квалификация более высока.	П О
30	Обычно персонал больше всего восстает против перемен, когда знает их основную причину	П О
31	Люди часто себя спрашивают (даже если они не задают вопрос прямо), как будущее преобразование коснется именно их	П О
32	Люди работают лучше, если их дополнительные усилия вознаграждаются.	П О
33	Большая часть предприятий должна приспособливаться, чтобы выжить	П О
34	Легко изменить устав и распорядок предприятия.	П О

35	Никогда не надо обсуждать заранее изменения в политике предприятия.	П О
36	Лучше проводить реформы быстро: у персонала будет более короткий, следовательно, менее болезненный период адаптации.	П О
37	Реформы легче провести, если их обсудить предварительно.	П О
38	Преобразования будут лучше приняты, если на их планирование и проведение будет затрачено одинаковое время.	П О
39	Реформы в большинстве случаев вызывают непосредственное повышение производительности	П О
40	Менеджеры меньше сопротивляются переменам, чем персонал.	П О
41	Люди работают лучше, когда они хорошо информированы.	П О
42	Люди лучше принимают перемены, если они могут на них влиять, хотя бы только поверхностно	П О
43	Во время проведения реформ менеджер должен высказать персоналу и руководящему составу все имеющиеся у него соображения.	П О
44	Повышение зарплаты — это, вероятно, лучшее средство заставить персонал приветствовать преобразования.	П О
45	Планировать проведение реформ бесполезно.	П О
1	2	3
46	Менеджер лучше проведет преобразования, если будет рассматривать каждую ситуацию как единственную и рассуждать о ее последствиях	П О
47	Любые перемены благоприятны для персонала, руководства и предприятия.	П О
48	Люди часто противостоят изменениям из-за страха перед неизвестностью	П О
49	Чем больше тратится времени на проведение перемен, тем меньше люди их понимают	П О
50	Участие персонала в управлении обязывает руководство учитывать советы подчиненных.	П О
51	Надо заранее информировать персонал о серьезных изменениях, касающихся его.	П О
52	Люди часто сопротивляются изменениям потому, что они удовлетворены настоящим положением	П О
53	Будет больше шансов путем преобразований повысить производительность, если все заинтересованные лица заранее примут участие в их разработке	П О
54	Отдел по работе с персоналом обычно поставлен в лучшие условия для проведения реформ	П О
55	Сопротивление изменениям часто более сильно у рабочих.	П О
56	Часто бывает легче изменить группу, чем личность.	П О
57	Все знают, в чем состоит участие персонала в управлении.	П О

58	Обычно реформы встречают больше враждебности, если создается впечатление, что они нужны только руководству.	П О
59	59 Обычно легче сменить начальника, чем подчиненного.	П О
60	Соппротивление переменам увеличивается, когда заранее информируют наиболее заинтересованных людей	П О
61	Если объяснить людям причины изменений, они примут их лучше	П О
62	Менеджер должен уметь безболезненно проводить преобразования	П О
63	Обычно люди сопротивляются тем переменам, которые они недостаточно понимают	П О
64	Менеджер должен объявить о намеченных изменениях, но не о методике их проведения.	П О
65	Лучший способ проведения преобразований — объяснить людям, почему они противятся переменам	П О
66	Нужно как можно чаще позволять людям, которых касаются перемены, планировать ритм, в котором они будут совершаться.	П О
67	Менеджер должен общаться с персоналом в основном письменно	П О
68	Лучший способ проведения преобразований — четкое следование плану их проведения.	П О
69	Проводя преобразования, менеджер должен быть более внимателен к техническим аспектам, чем к человеческим проблемам.	П О
70	Служебная записка представляет собой лучшее средство для объявления о серьезных преобразованиях.	П О
1	2	3
71	Люди лучше работают, когда они могут высказать свое мнение о способе выполнения работы	П О
72	Опыт показывает, что если персонал сам определяет норму своей производительности, эта норма обычно выше, чем та, которую устанавливает менеджер.	П О
73	Иногда для того, чтобы совершить перемены, надо предпочесть подход: «Мы сделаем это, если вы сделаете то».	П О
74	Надо дать руководящим работникам достаточно власти и ответственности для того, чтобы они сами проводили преобразования.	П О
75	Соппротивление переменам почти всегда более эмоционально, чем рационально	П О
76	Большинство изменений должны начинаться с вершины иерархии и спускаться до самых низких уровней предприятия.	П О
77	Определение способа проведения преобразований не входит в компетенцию персонала.	П О
78	С помощью группового общения можно убедить меньшинство принять общую точку зрения.	П О
79	Участие персонала в управлении — это лучшее средство заставить персонал согласиться с идеей, по которой руководство уже приняло	П О

	решение.	
80	Проведение преобразований не является главной задачей менеджера	П О

Обработка результатов. Ниже приведены два списка: «правильно» и «ошибочно». Отметьте в этих списках цифры, соответствующие Вашим утверждениям, обозначенным буквами «П» и «О».

Правильно 1 2 3 6 8 11 12 13 16 18 21 22 23 26 28 31 32 33 36 38 41 42 43 46 48 51 52 53
56 58 61 62 63 66 68 71 72 73 76 78

Итого «Правильно»: _____

Ошибочно 4 5 7 9 10 14 15 17 19 20 24 25 27 29 30 34 35 37 39 40 44 45 47 49 50 54 55
57 59 60 64 65 67 69 70 74 75 77 79 80

Итого «Ошибочно»: _____

Сложите два итога: _____

Окончательный результат: _____

Ваше положение относительно других. Чтобы сравнить себя с другими менеджерами, используйте таблицу, приведенную ниже. При стандартной оценке «5» вы попадаете в категорию менеджеров, которые менее всех способны качественно проводить преобразования, что составляет 5 % общего числа группы. 75 или большее количество баллов зачисляют вас в 25%-ную подгруппу самых эффективных реформаторов. Чем выше стандартная оценка, тем более вы компетентны при проведении изменений.

Общий результат:	Стандартная оценка:
0-52	5
53-54	15
55-56	25
57-58	35
59-60	45
61-62	55
63-64	65
65-66	75
67-68	85
69-80	95

Задание № 4.

Анализ опросов:

1. Прочтите внимательно вопросы анкет: кому адресованы, какова цель исследования;
2. Проведите опросы управленцев и сотрудников конкретной организации (укажите количество опрошенных);
3. Проанализируйте полученные результаты анкетирования: отдельно по управленцам/управленцу и отдельно по сотрудникам;
4. Сопоставьте полученные результаты: в чем совпадают данные опроса, в чем отличаются. Сделайте ваши комментарии к полученным результатам: в какой мере они ожидаемы для вас и почему.

Анкета для руководителя-управленца:

В какой мере указанные факторы способствуют повышению эффективности работы Вашей организации? (по 5-ти бальной оценке)

№ п/п	Факторы	Оценка в баллах
1	2	3
1	Хороший психологический климат в организации	
2	Материальное стимулирование сотрудников	
3	Профессиональная подготовленность сотрудников	
4	Хорошие личные отношения с руководством	
5	Возможности профессионального роста сотрудников	
6	Стиль управления организацией	
7	Имидж организации	
1	2	3
8	Высокие доходы сотрудников	
9	Четкая организация труда всех подразделений	
10	Хорошие условия труда и отдыха для сотрудников	
11	Возможность творческой самореализации у сотрудников	
12	Гарантированный социальный пакет	
13	Четкая система контроля и наказаний	
14	Каждый сотрудник ощущает собственную значимость в организации	

Ваш пол:

Ж

М

Ваш возраст: 18-24, 25-30, 30-45, 45-60, 60+

Ваше образование: среднее, средне-специальное, высшее

Анкета для сотрудников:

В какой мере указанные факторы определяют Ваше желание работать в данной организации? (по 5-ти бальной оценке)

№ п/п	Факторы	Оценка в баллах
1	Хороший психологический климат в организации	
2	Хорошие личные отношения с руководством	
3	Высокие доходы	
4	Гарантированный социальный пакет	
5	Возможность творческой самореализации	
6	Возможность сделать карьеру	
7	Имидж организации	
8	Хорошие условия труда и отдыха для сотрудников	
9	Четкая организация труда всех подразделений	
10	Возможность профессионального роста	
11	Близко от места жительства	

12	Ощущение собственной значимости и нужности	
13	Боязнь остаться без работы	
14	Не было лучших предложений	

Ваш пол:

Ж

М

Ваш возраст: 18-24, 25-30, 30-45, 45-60, 60+

Ваше образование: среднее, средне-специальное, высшее

Задание № 5.

Письменное домашнее задание:

1. Как вы думаете, какие экономические, культурные, психологические особенности ниже приведенных стран способствуют выделению указанных качеств управленцев?

2. Продолжите указанный список и напишите какими доминантными качествами, на ваш взгляд, должны обладать современные российские HR-менеджеры с учетом особенностей нашего экономического и культурного развития?

В Японии важнейшими требованиями считают: профессионализм; компетентность; высшая ответственность и достоинство; способность к риску; чувство нового (предпринимательские способности); высокая работоспособность; чувствительность (восприятие настроений персонала и оценка ситуации, профессиональная интуиция).

В США основное внимание сосредотачивают на: умении владеть собой; четких ценностях; наличии личной цели; постоянной потребности в саморазвитии; навыках (опыте) решения проблем; творческом подходе; умении влиять на окружающих; умении мотивировать работу (понимать особенности труда, исполнителей); способности распределять работу и оценивать ее качество.

В Польше от менеджера требуют: умение организовать групповую работу; энергичность; воля; рассудительность; высокие нравственные качества; ответственность...

К Французским менеджерам предъявляется следующая структура требований: внешние данные – 1%; авторитет – 4%; техническая компетентность -8%; жизненный опыт – 10%; неординарность – 36%; «дар божий» – 41 % (деловое общение, умение ладить с людьми и т. д.).

Задание № 6.

Анализ законов Паркинсона

1. Прочтите и прокомментируйте на основе конкретных примеров так называемые «Законы Паркинсона».

С.Н. Паркинсон классифицировал ряд закономерностей, открытых в разное время, которые должен учитывать каждый руководитель. Среди них:

- закон Мэрфи: «Предоставленные сами себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»;

- закон Чизхолма: «Любые указания люди понимают иначе, чем тот, кто их дает»;

- закон Кинклера: «Как только встает вопрос об ответственности, выясняется, что не хватало полномочий»;

- закон Джейкоба: «Человеку свойственно ошибаться, но еще более свойственно

винить в своих ошибках других»;

- закон Зимерги: «Люди всегда готовы выполнять работу, когда необходимость в ней уже отпала»;

- закон Дилберта: «Каждый может сделать любое количество работы при условии, что это не та работа, которую он должен делать»;

- принцип Кеттеринга: «Логика нужна для того, чтобы оправдывать ошибочное решение»;

- закон Оливера: «Опыт приходит сразу после того, как в нем отпадает необходимость»;

- закон Мэйлса: «Угол зрения зависит от занимаемого места»;

- правило Ричарда: «Стоит выбросить вещь, которая долго валялась, как она тут же понадобится»;

- закон Клипштейна: «Стабильность поставок обратно пропорциональна напряженности графика»;

- теорема Стокмайера: «Если кажется, что сделать легко, значит, будет трудно»;

- аксиома Уистлера: «Никогда неизвестно, кто прав, но всегда известно, кто виноват»;

- совет Берке: «Не ставь задачу, если не знаешь решения»;

- правило Фолкланда: «Решение известной проблемы порождает неизвестные»;

- наблюдение Хоу: «Каждый готов предложить план действий, который не работает»;

- закон Корнэлла: «Руководители склонны поручать работу тем, кто меньше всего к ней способен»;

- закон Хендриксона: «Когда проблема требует множества совещаний, они становятся важнее самой проблемы»;

- теорема Вулда и Кана: «Результативность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству участников».

2. Паркинсон выделил следующие факторы успешного руководства. Сравните их с концепциями классического менеджмента: в какой мере они «перекликаются».

Первый – воображение: «Если предстоит что-то создать, построить, переместить или реорганизовать, руководитель должен четко представить себе конечный результат. Такая картина, созданная его фантазией, являет собой совокупность элементов, виденных им в другом месте и по другому поводу, но сейчас преобразованных в новом контексте. Встав на мостик нового, еще не укомплектованного людьми судна, капитан должен видеть, что именно он хочет провести в жизнь, чего хочет добиться. Выбирая лучшее из своего опыта, он создает в воображении единое целое. Возможно, реальность не будет иметь с этим ничего общего, но, по крайней мере, сначала наш руководитель знал, чего он хочет. Таким образом, воображение необходимо, оно для руководителя важнее всего, ибо без воображения он будет блуждать в тумане».

Второй – знание: «Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает лидеру необходимую уверенность, ощущение того, что он знает, о чем говорит. В мире полно профанов, занимающих ответственные посты, иногда это объясняется слишком быстрым продвижением по службе, иногда просто отсутствием мозгов. Могут ли они завоевать уважение технически грамотных и компетентных специалистов? Как правило, нет. Они сознают уязвимость, непрочность своего положения. За эту слабость они отыгрываются на подчиненных придирками, срывают на них зло, кричат, оскорбляют... Он

знает, что в его ведомстве будут часто совершаться ошибки – как было везде, где он управлял, заранее хочет доказать, что виноваты в них другие. Все младшие по службе разгильдяи, бездельники и тупицы и не болеют за дело. Работники его уровня некомпетентны ...В основе некомпетентности подобного ранга часто (хотя не всегда) лежит невежество. Такой человек буквально не ведает, что творит».

Третий – умение: «Это слово нуждается в определении, ибо надо четко различать понятия «умение» и «мастерство». Мастер легко делает то, что другим дается тяжелым трудом. Но когда человек выходит за пределы собственных способностей и организует работу других – например, дирижируя оркестром или становясь капитаном футбольной команды, ему требуется умение. Его личное мастерство (которое должно быть выдающимся) отходит на второй план, тут важнее его умение руководить другими. Человек умелый способен контролировать положение. Каждый под его началом получает задание точно по своим возможностям, каждый точно знает, что ему надлежит делать. У такого руководителя всегда порядок на фабрике, и в собственном кабинете, он не расходует впустую ни время, ни деньги, ни усилия. Но, прежде всего умелый руководитель отмечен печатью артистичности. У него есть стиль. Хорошо организовать дело – это, в конце концов, упражнение в эстетике; при наличном материале распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал, и никто не бездельничал».

ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Тема семинара: «Общие сведения о вузе и кафедре управления персоналом в отраслях и комплексах» (к теме 2). Вопросы для обсуждения:

1. История развития ФГБОУ ВО «КГТУ»
2. Основные направления обучения в ФГБОУ ВО «КГТУ»
3. Спортивно-оздоровительный лагерь «Отрадное» ФГБОУ ВО «КГТУ»
4. Учебно-лабораторная база практик и научных исследований ФГБОУ ВО «КГТУ»
5. Выдающиеся ученые университета
6. Охарактеризуйте структуру и функции кадровой службы КГТУ.

Тема семинара: «Управление персоналом как наука и область профессиональной деятельности» (к теме 3). Вопросы для обсуждения:

1. Знание как фактор профессионализма.
2. История развития управления персоналом как области профессиональной деятельности.
3. Этические принципы профессиональной деятельности менеджера по персоналу.

Тема семинара: «Общая характеристика службы управления персоналом» (к теме 4). Вопросы для обсуждения:

1. Каковы принципы работы «специалиста по управлению персоналом»?
2. Какие требования, предъявляют к работе «специалиста по управлению персоналом»?
3. Специалист и менеджер по персоналу: сходство и различие.
4. Перечислите функции службы управления персоналом.
5. Какие организационные структуры службы управления персоналом вам известны?
6. Каковы стандартные задачи профессиональной деятельности «специалиста по управлению персоналом»?
7. Какие способы решения стандартных задач профессиональной деятельности с учетом основных требований к работе «специалиста по управлению персоналом» вам известны?

Тема семинара: «Учебная деятельность в вузе» (к теме 5). Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и особенности обучения в вузе.
2. Лекция, как форма организации учебной деятельности в вузе.
3. Семинар, как форма организации учебной деятельности в вузе.
4. Требования, предъявляемые к организации и проведению конференции.
5. Правила подготовки к сдаче экзамена.

Тема семинара: «Учебная деятельность в вузе» (к теме 5). Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и особенности обучения в вузе.

2. Лекция, как форма организации учебной деятельности в вузе.
3. Семинар, как форма организации учебной деятельности в вузе.
4. Требования, предъявляемые к организации и проведению конференции.
5. Требования, предъявляемые к организации и проведению зачета и экзамена.
6. Правила подготовки к сдаче экзамена.
7. Требования, предъявляемые к организации и проведению зачета и экзамена.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕН) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ВВЕДЕНИЕ В ПРОФЕССИЮ»

Контрольные вопросы:

1. Объект, предмет, содержание и задачи дисциплины «Введение в профессию».
2. Связь дисциплины «Введение в профессию» с другими дисциплинами учебного плана.
3. Общие сведения о КГТУ, ИНОТЭКУ и кафедре управления персоналом в отраслях и комплексах.
4. Характеристика профессиональной деятельности выпускника бакалавриата направления «Управление персоналом».
5. Определение профессиональных склонностей деятельности менеджера по управлению персоналом.
6. Основные изучаемые дисциплины.
7. Объекты профессиональной деятельности выпускника направления обучения 38.03.03 «Управление персоналом».
8. Виды профессиональной деятельности выпускника направления обучения 38.03.03 «Управление персоналом».
9. Задачи профессиональной деятельности выпускника направления обучения 38.03.03 «Управление персоналом».
10. Компетенции выпускника бакалавриата, формируемые в результате обучения.
11. Этические принципы профессиональной деятельности менеджера по персоналу.
12. Требуемые качества менеджера по персоналу: основные, желаемые, противопоказания.
13. Модель компетенций современного менеджера по персоналу.
14. Принципы и требования, предъявляемые к работе «специалиста по управлению персоналом».
15. Стандартные задачи профессиональной деятельности «специалиста по управлению персоналом».
16. Способы решения стандартных задачи профессиональной деятельности с учетом основных требований к работе «специалиста по управлению персоналом».
17. Основные типичные функции и задачи службы управления персоналом.
18. Организационная структура службы управления персоналом.
19. Профессиональный состав службы управления персоналом.
20. Деловое общение в профессиональной деятельности менеджера по персоналу.
21. Личные и профессиональные качества, которыми должны обладать сотрудники службы по управлению персоналом.
22. Профессиональный состав службы управления персоналом. Проблемы реформирования российских кадровых служб.
23. Сущность и особенности обучения в вузе.
24. Основные формы обучения в вузе: очная, заочная, очно-заочная.
25. Формы организации учебной деятельности в вузе: лекция, семинарские, практические и лабораторные занятия, конференция, зачет, экзамен, факультативные

занятия, консультация.

26. Текущая и итоговая аттестация в вузе: цель, содержание, назначение, предъявляемые требования.

27. Сравнительная характеристика внеаудиторной и самостоятельной работы студентов в вузе.

28. Условия эффективной организации самостоятельной работы студентов в вузе.

29. Основные рекомендации по преодолению трудностей при осуществлении самостоятельной работы.

30. Требования, предъявляемые к выполнению письменных работ в вузе.

31. Общая характеристика научно-исследовательской работы студентов.

32. Общие требования, цели и задачи практик студентов направления обучения «Управление персоналом».

Практические задания:

Задание № 1. Ваши ответы на решение следующих вопросов:

На отчетно-перевыборной профсоюзной конференции коллектива достаточно крупного предприятия администрацией, работниками, акционерами на повестку дня был вынесен ряд вопросов, затрагивающих компетенцию кадровых служб, состоящих из 8 инспекторов и 4 старших инспекторов. В частности:

а) может и должна ли кадровая служба участвовать в установлении размера заработной платы работников? Каким образом?

б) должны ли линейные руководители подчиняться заместителю генерального директора по кадрам в части работы с людьми? Каким образом и применительно к какому кругу вопросов?

в) кто принимает окончательное решение о назначении на должность, о переводе и увольнении работников? Как поступать, если линейная администрация, профсоюз и кадровая служба не сойдутся во мнениях?

г) должна ли кадровая служба участвовать в решении социальных проблем, возникающих в коллективе? Каким образом и в рамках каких прав? Необходимо ли для этого специальное разрешение?

д) может ли линейная администрация участвовать в процессе подготовки и повышения квалификации кадров? В какой форме?

Задание № 2. «Отборочное интервью при устройстве на работу на предприятие рыбной отрасли». Условия и правила: в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал предприятия рыбной отрасли по вылову рыбы в следующие группы:

а) планирования и найма сотрудников;

б) мотивации, стимулирования и оплаты труда;

в) трудовых и дисциплинарных отношений;

г) профориентации и социальной адаптации;

- д) подготовки и продвижения кадров;
- е) изучения и оценки кадров;
- ж) повышения качества трудовой жизни;
- з) охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность, а именно, рассказать каким способом решения задач профессиональной деятельности с учетом основных требований к работе «специалиста по управлению персоналом» он отдает предпочтение.
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести предприятию рыбной отрасли по вылову рыбы.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе.

Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Вопросы для устного опроса:

1. Назовите профессиональные качества, требуемые менеджеру по персоналу для успешной работы.
2. Поясните модель компетенций современного менеджера по персоналу.
3. Какие принципы и требования, предъявляемые к работе «специалиста по управлению персоналом» вам известны. Поясните их.

Задание № 3. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

Ответ обоснуйте.

1. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
2. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
3. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
4. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Задание № 4. Как можно большим количеством способов разрушьте данные стереотипы.

1. Если человек работал в определенной сфере, то всю жизнь должен вести свою деятельность именно в ней.
2. Любого человека мотивирует возможность карьерного роста.

Задание № 5. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить реальную заинтересованность кандидата в рассматриваемой работе.

1. Почему вы всегда сотрудничаете с начальниками-женщинами?
2. Какая работа вас устроила бы больше всего?
3. Какое обучение вы намерены пройти в ближайшем будущем?
4. Кем вы себя видите через пять лет?
5. Как и по каким критериям вы собираетесь принимать решение о трудоустройстве на новом месте?
6. Опишите ситуацию, когда вы приняли неправильное решение.
7. Что могло бы вас удержать от смены места работы?
8. Какие выгоды могут получать сотрудники, возлагая на себя дополнительные полномочия?
9. Как вы выявляли причины плохой работы подчиненного?
10. В каком случае вы откажетесь от нашего предложения?

Задание № 6. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата к эффективному выполнению требуемой работы.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? Почему вы так считаете?
2. Опишите, пожалуйста, лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходилось работать.
3. Назовите, пожалуйста, три ваших основных функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Приведите, пожалуйста, пример хорошо подготовленного вами документа.
7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?
8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?
9. Опишите, пожалуйста, свой рабочий день. Например, вчерашний.
10. Что в ваших прежних коллегах у вас вызывало зависть?

Задание № 7. Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить реальную заинтересованность кандидата в рассматриваемой работе.

1. Почему вы всегда сотрудничаете с начальниками-женщинами?
2. Какая работа вас устроила бы больше всего?
3. Какое обучение вы намерены пройти в ближайшем будущем?
4. Кем вы себя видите через пять лет?
5. Как и по каким критериям вы собираетесь принимать решение о трудоустройстве на новом месте?
6. Опишите ситуацию, когда вы приняли неправильное решение.
7. Что могло бы вас удержать от смены места работы?
8. Какие выгоды могут получать сотрудники, возлагая на себя дополнительные

полномочия?

9. Как вы выявляли причины плохой работы подчиненного?

10. В каком случае вы откажитесь от нашего предложения?

Задание № 8. Проанализируйте рассказ девушки, которая ищет работу. Предложите несколько вариантов профессий, которые подходят ей, исходя из проявившихся в речи индивидуальных особенностей.

«Меня всегда привлекала аналитическая и творческая работа. Когда я поступала в вуз, уже было понятно, что экономическое образование будет востребовано. Моя мама – главный бухгалтер, всю жизнь посвятила этой профессии, и она считала, что мне тоже нужно работать в данной области. Но мне не нравится рутина, когда все делаешь в соответствии с четкими процедурами и налоговым законодательством, когда нет возможности проявить креативность. После 3 курса на практике мне удалось получить работу, связанную с финансовым анализом и отчетностью. Это показалось интересным, и я решила специализироваться именно в данном направлении. Однокурсница, которой удалось устроиться на предприятие рыбной отрасли, посоветовала искать работу уже сейчас, на 4 курсе с тем, чтобы по окончании вуза у меня был шанс найти действительно хорошее место или сделать карьеру в той организации, в которой начну работать сейчас. Поэтому оплата не является для меня значимым фактором, гораздо важнее – возможность научиться как можно большему и получить опыт работы на предприятии рыбной отрасли».

Задание № 9. Работник из города N не имеет перспектив служебного роста в своем регионе. Как он должен поступить, чтобы осуществить желание продвинуться по карьерной лестнице? Предложите как можно больше вариантов его действий.

Задание № 10. Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность в морском порту, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Покажите все трудности и ответственность задач руководителя.