**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Белгородский государственный технологический университет**

**им. В.Г. Шухова**

Методические указания

к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине

«Оценка персонала» для студентов всех форм обучения

направления 38.03.03 – Управление персоналом

**Белгород**

**2018**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Белгородский государственный технологический университет

им. В.Г. Шухова

Кафедра социологии и управления

Утверждено

научно-методическим советом

университета

Методические указания

к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине

«Оценка персонала» для студентов всех форм обучения

направления 38.03.03 – Управление персоналом

Белгород

2018

УДК 658.3(07)

ББК 65.291.6-21я7

М54

Составители: докт. экон наук, проф. О. А. Комарова

Рецензент: канд. социол. наук, проф. В.Ш. Гузаиров

|  |  |
| --- | --- |
| М54 | **Методические** указания к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине «Оценка персонала» для студентов всех форм обучения направления 38.03.03 – Управление персоналом / сост.: О. А. Комарова. – Белгород: Изд-во БГТУ, 2018. – 37 с. |

Методические указания к подготовке и проведению практических занятий по дисциплине «Оценка персонала» разработаны с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. В издании раскрываются структура, учебные цели и содержание практических занятий.

Методические указания предназначены для студентов всех форм обучения направления 38.03.03– Управление персоналом, преподавателей, а также для тех, кто интересуется вопросами оценки персонала организаций.

УДК 658.3(07)

ББК 65.291.6-21я7

© Белгородский государственный

технологический университет

(БГТУ) им. В.Г. Шухова, 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 4 |
| 1. Тематический план изучения дисциплины | 7 |
| 2. Содержание практических занятий по темам дисциплины | 7 |
| Тема 1. Теоретические основы оценки персонала |  |
| Тема 2. Технология проведения процедуры оценки персонала |  |
| Тема 3. Аттестация работников организации |  |
| Тема 4. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом |  |
| Тема 5. Традиционные методы оценки персонала |  |
| Тема 6. Современные методы оценки персонала |  |
| Тема 7. Психологические методы оценки персонала |  |
| 3. Критерии оценивания студентов на практических занятиях |  |
| Библиографический список |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

Практическое занятие – одна из форм учебного занятия, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения разнообразных практических работ, упражнений и др.) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практическое занятие направлено на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков.

Основными целями практических занятий являются:

• формирование у студентов умений и навыков практических действий, необходимых специалистам для грамотного выполнения функциональных обязанностей;

• развитие у студентов компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.12.2015 г. № 1461;

• формирование у студентов интереса к будущей специальности.

Основными задачами практических занятий являются:

* обучение студентов практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
* приобретение студентами умений и навыков использования современных методов в решении конкретных практических задач;
* подготовка к самостоятельному выполнению практических заданий;
* приобретение умений применения теоретических знаний на практике;
* развитие творческого профессионального мышления, профессиональной и познавательной мотивации;
* использование профессиональных знаний в учебных условиях – овладение терминологией соответствующей дисциплины, навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями, умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач;
* повторение и закрепление знаний;
* развитие научного мышления, речи, общения с аудиторией и т.д.;
* организации оперативной обратной связи руководителя занятия и студентов.

**Подготовка преподавателя к проведению практического занятия** начинается с изучения исходной документации (учебной программы, тематического плана и т.д.) и заканчивается оформлением плана проведения занятия.

На основе изучения исходной документации у преподавателя должно сложиться представление о целях и задачах практического занятия и о том объеме работ, который должен выполнить каждый обучающийся. Далее можно приступить к разработке содержания практического занятия. Для этого преподавателю (даже если он сам читает лекции по этому курсу) целесообразно вновь просмотреть содержание лекции с точки зрения предстоящего практического занятия. Необходимо выделить понятия, положения, закономерности, которые следует еще раз проиллюстрировать на конкретных задачах и упражнениях. Таким образом, производится отбор содержания, подлежащего усвоению.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель, подбирая примеры (задачи и логические задания) для практического занятия, должен всякий раз ясно представлять дидактическую цель: привитие каких навыков и умений применительно к каждой задаче установить, каких усилий от обучающихся она потребует, в чем должно проявиться творчество студентов при решении данной задачи.

Преподаватель должен проводить занятие так, чтобы на всем его протяжении студенты были заняты напряженной творческой работой, поисками правильных и точных решений, чтобы каждый получил возможность раскрыться, проявить свои способности. Поэтому при планировании занятия и разработке индивидуальных заданий преподавателю важно учитывать подготовку и интересы каждого студента. Педагог в этом случае выступает в роли консультанта, способного вовремя оказать необходимую помощь, не подавляя самостоятельности и инициативы обучающегося. При такой организации практического занятия в аудитории не возникает мысли о том, что возможности его исчерпаны.

Рекомендуется вначале давать студентам легкие задачи (логические задания), которые рассчитаны на репродуктивную деятельность, требующую простого воспроизведения способов действия, данных на лекции для осмысления и закрепления в памяти. Такие задачи помогают контролировать правильность понимания обучающимися отдельных вопросов изученного материала небольшого объема (как правило, в пределах одной лекции). В этом случае преобладает решение задач по образцу, предложенному на лекции.

Затем содержание учебных задач усложняется. Предлагаются задачи, рассчитанные на репродуктивно-преобразовательную деятельность, при которой обучающемуся нужно не только воспроизвести известный ему способ действий, но и дать анализ его целесообразности, высказать свои соображения, относящиеся к анализу условий задачи, выдвигаемых гипотез, полученных результатов. Этот тип задач по отдельным вопросам темы должен развивать умения и навыки применения изученных методов и контролировать их наличие у обучающихся.

В дальнейшем содержание задач (логических заданий) снова усложняется с таким расчетом, чтобы их решение требовало в начале отдельных элементов репродуктивной деятельности, а затем — полностью продуктивной (творческой). Как правило, такие задачи в целом носят комплексный характер и предназначены для контроля глубины изучения материала темы или курса.

Целью практических занятий по дисциплине «Оценка персонала» является закрепление знаний о теоретических основах оценки персонала и формирование практических навыков по организации процедуры оценки персонала в современных организациях; закрепление знаний и практических навыков по оценке результатов труда персонала.

Основными задачами практических занятий по дисциплине «Оценка персонала» являются:

* формирование понимания оценки персонала как функции управления, ее роли и места в кадровом менеджменте;
* изучение технологии процедуры оценки (исследование этапов процедуры; документации, необходимой для ее организации, а также роли экспертов в процедуре оценки);
* рассмотрение инструментов оценки персонала;
* изучение традиционных и современных методик оценки персонала, определение их основных преимуществ и недостатков; ознакомление с психологическими методами оценки персонала;
* выделение основных ошибок и трудностей в проведении процедуры оценки персонала и нахождение основных путей их устранения.

Методические указания составлены с учетом современных требований и предназначены для студентов всех форм обучения по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, преподавателей, консультантов, а также всех, кто интересуется теоретическими и прикладными аспектами оценки персонала.

**1. Тематический план изучения дисциплины**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название тем | Количество часов | | | | | | | | | |
| очная форма | | | | | заочная форма | | | | |
| всего | в том числе | | | | всего | в том числе | | | |
| лекции | практические  занятия | лабораторные занятия | самостоятельная работа студентов | лекции | практические занятия | лабораторные занятия | самостоятельная работа студентов |
| Тема 1. Теоретические основы оценки персонала | 9 | 2 | 2 | - | 5 | 14 | 1 | 1 | - | 12 |
| Тема 2. Технология проведения процедуры оценки персонала | 9 | 2 | 2 | - | 5 | 14 | 1 | 1 | - | 12 |
| Тема 3. Аттестация работников организации | 14 | 2 | 4 | - | 8 | 14 | 1 | 1 | - | 12 |
| Тема 4. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом | 14 | 2 | 4 | - | 8 | 16 | 2 | 1 | - | 13 |
| Тема 5. Традиционные методы оценки персонала | 23 | 4 | 8 | - | 11 | 17 | 1 | 2 | - | 14 |
| Тема 6. Современные методы оценки персонала | 19 | 2 | 7 | - | 10 | 16 | 1 | 2 | - | 13 |
| Тема 7. Психологические методы оценки персонала | 20 | 3 | 7 | - | 10 | 17 | 1 | 2 | - | 14 |
| Курсовая работа | 36 | - | - | - | 36 | 36 | - | - | - | 36 |
| Подготовка к экзамену | 36 | - | - |  | 36 | 36 | - | - | - | 36 |
| **ВСЕГО** | **180** | **17** | **34** | - | **129** | **180** | **8** | **10** | - | **162** |

**2. Содержание практических занятий по темам дисциплины**

Содержание практических занятий должно соответствовать требованиям рабочей программы по дисциплине. Главным содержанием практического занятия является практическая работа каждого обучающегося. Основными требованиями к содержанию практических занятий являются: актуальность, научность, связь с другими видами учебных занятий по дисциплине и связь с другими дисциплинами. Материал, выносимый на практические занятия, должен содержать: современные достижения науки и техники в области изучаемой дисциплины; быть максимально приближен к реальной профессиональной деятельности выпускника; опираться на знания и умения уже сформированные у обучающихся на предшествующих занятиях по данной или обеспечивающей дисциплине, поддерживать связь теоретического и практического обучения; стимулировать интерес к изучению дисциплины; опираться на организованную самостоятельную работу обучающихся.

В соответствии с тематическим планом изучения дисциплины для студентов очной и заочной форм обучения распределение тем по практическим занятиям будет следующим:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № практического занятия | Тема дисциплины | |
| для очной формы обучения | для заочной формы обучения |
| 1 | Тема 1 | Темы 1-2 |
| 2 | Тема 2 | Темы 3-4 |
| 3 | Тема 3 | Тема 5 |
| 4 | Тема 3 | Тема 6 |
| 5 | Тема 4 | Тема 7 |
| 6 | Тема 4 |  |
| 7 | Тема 5 |  |
| 8 | Тема 5 |  |
| 9 | Тема 5 |  |
| 10 | Тема 5 |  |
| 11 | Тема 6 |  |
| 12 | Тема 6 |  |
| 13 | Тема 6 |  |
| 14 | Темы 6-7 |  |
| 15 | Тема 7 |  |
| 16 | Тема 7 |  |
| 17 | Тема 7 |  |

Ниже рассматривается содержание практических занятий с распределением по темам на примере студентов очной формы обучения. Содержание практических занятий для студентов очной и заочной формы обучения идентичны.

**Тема 1. Теоретические основы оценки персонала**

***Практическое занятие № 1***

**План**

1. Оценка персонала: сущность исторические аспекты изучения, роль в кадровом менеджменте.

2. Субъект и объект оценки персонала. Валидность оценочных методов.

3. Задачи, цели, функции и принципы оценки персонала.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Обоснуйте место и роль оценки персонала в кадровом менеджменте.

2. Раскройте исторические аспекты изучения оценки персонала в менеджменте.

3. Дайте сравнительную характеристику понятий «оценка» и «аттестация» персонала.

4. Раскройте сущность понятия субъекта, объекта, критерия и системы оценки.

5. Раскройте сущность понятия валидности оценочного метода. Какие типы валидности оценочного метода Вам известны?

6. Сформулируйте и раскройте содержание основных задач и целей оценки персонала.

7. Раскройте сущность основных функций и принципов оценки персонала.

8. Раскройте роль оценки и отбора персонала при найме.

9. Охарактеризуйте требования к кандидатам на замещение вакантных должностей.

10. Охарактеризуйте процедуру организации отбора претендентов на вакантную должность.

***Практические задания***

***Типовая задача 1***

Составить типовой образец заявки на отбор персонала, при условии, что в страховой компании появились 4 вакантные должности агентов по причине открытия нового филиала.

***Творческая задача 1***

Ситуация Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике. С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают. Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

*Вопросы и задания*. Дайте свою оценку ситуации. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь? Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

***Литература***

1. Глуханюк, Н. С. Психодиагностика : учеб. для студентов высш. проф. образования, обучающихся по направлению подготовки «Психология» / Н. С. Глуханюк, Д. Е. Щипанова. – 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2013. – 237 с.

2. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

**Тема 2. Технология проведения процедуры оценки персонал**а

***Практическое занятие № 2***

**План**

1. Особенности процедуры оценки персонала в организации

2. Определение оценочных критериев в системе оценки персонала.

3. Особенности выбора оценочных методик.

4. Организационные проблемы проведения процедур оценки персонала.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Охарактеризуйте структуру процедуры оценки персонала. Выбор целей оценки персонала.

2. Каковы особенности выбора объектов и субъектов оценки персонала?

3. Раскройте особенности определения оценочных критериев в системе оценки персонала.

4. Назовите и охарактеризуйте основные виды методик оценки персонала.

5. Сформулируйте основные правила выбора метода оценки персонала.

6. Каковы общие проблемы оценки персонала в современных организациях?

7. Раскройте сущность проблемы эффективности оценочных методик.

8. Обоснуйте основные причины сопротивления оценке персонала со стороны сотрудников.

9. Опишите типичные ошибки экспертов в процедуре оценки персонала.

10. Раскройте сущность основных проблем оценки управленческого персонала.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Проведите самодиагностику лидерских способностей по методике Е. Жарикова и Е. Крушельницкого.

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

*Тест-опросник*

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

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

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

17. Какое из двух мнений вам ближе?

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

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

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

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

а) да;

б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

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

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

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

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

а) да;

б) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

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

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

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

а) промолчите;

б) будете отстаивать свое мнение.

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

а) да;

б) нет.

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

какое-либо важное дело?

а) да;

б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителей.

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

а) согласен;

б) не согласен.

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

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да;

б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки;

б) появляется сильное желание их преодолеть.

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

а) да;

6) нет.

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

нагрузки?

а) да;

б) нет.

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

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

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

а) да;

б) нет.

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

а) да;

б) нет.

*Оценка результатов тестирования*

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

*Ключ к опроснику*

1а, 2а, 36, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 276, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 456, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

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

*Оценка лидерства*

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

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

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

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

*Интерпретация*

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

* Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
* Настойчив, умеет разумно рисковать.
* Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
* Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
* Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
* Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
* Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
* Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
* Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
* Надежен, держит слово, на него можно положиться.
* Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
* Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
* Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
* Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
* Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.
* Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.
* Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

***Литература***

1. Глуханюк, Н. С. Психодиагностика : учеб. для студентов высш. проф. образования, обучающихся по направлению подготовки «Психология» / Н. С. Глуханюк, Д. Е. Щипанова. – 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2013. – 237 с.

2. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

**Тема 3. Аттестация работников организации**

***Практические занятия № 3-4***

**План**

1. Аттестация и ее роль в современных условиях.

2. Нормативно-правовая база аттестации работников.

3. Рекомендации по проведению аттестации.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте сущность аттестации и обоснуйте ее роль в современных трудовых отношениях.

2. Раскройте особенности аттестации государственных служащих.

3. Охарактеризуйте особенности аттестации сотрудников таможенных органов.

4. Каковы особенности аттестации педагогических и руководящих работников государственных и муниципальных образовательных учреждений?

5. Назовите и охарактеризуйте мероприятия подготовительного периода аттестации.

6. Охарактеризуйте процедуру аттестации.

7. Какие показатели оценки профессиональных и личных качеств работников являются ключевыми при аттестации?

9. Каким образом в организациях производится оформление и реализация результатов аттестации?

***Практические задания***

***Типовая задача 1***

Подготовить приказ о проведении аттестации на примере промышленного предприятия.

***Типовая задача 2***

Составить типовой образец плана проведения аттестации руководителей на примере промышленного предприятия.

***Творческая задача 1***

1. Разработайте положение об аттестации руководителей, специалистов и служащих промышленного предприятия (профиль – по выбору студента) или бюджетной организации (профиль предприятия и организации – по выбору студента).

***Литература***

1. Глуханюк, Н. С. Психодиагностика : учеб. для студентов высш. проф. образования, обучающихся по направлению подготовки «Психология» / Н. С. Глуханюк, Д. Е. Щипанова. – 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2013. – 237 с.

2. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

**Тема 4. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности** **подразделений службы управления персоналом**

***Практические занятия № 5-6***

**План**

1. Оценка результатов труда персонала: сущность и показатели оценки.

2. Сущность и показатели оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

3. Методы оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте сущность и показатели результатов труда руководителей и специалистов.

2. Охарактеризуйте методические основы оценки результативности труда персонала на основе ключевых показателей эффективности.

3. Раскройте сущность оценки деятельности подразделений управления персоналом. Какие показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом применяются на практике?

4. Раскройте особенности оценки эффективности обучения персонала с помощью модели Д. Киркпатрика.

5. Раскройте особенности оценки эффективности обучения персонала с помощью методики компании «Хониуэлл».

6. Раскройте методические основы оценки деятельности служб управления персоналом по показателям укомплектованности кадрового состава и степени удовлетворенности работников.

7. Охарактеризуйте текучести кадров и абсентеизм как косвенные критерии эффективности деятельности служб управления персоналом.

8. Раскройте особенности применения метода внутренних обзоров для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

10. Раскройте особенности применения метода экспертной оценки для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

11. Раскройте особенности применения метода экспертной бенчмаркинга для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

12. Раскройте особенности применения аудита персонала для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

13. Раскройте особенности применения метода управления по целям (МВО) для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

14. Раскройте особенности применения модели Ульриха для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

15. Раскройте особенности применения методики ROI для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

16. Раскройте особенности применения Human Resources Accounting для оценки результатов деятельности службы управления персоналом.

17. Раскройте особенности оценки эффективности службы управления персоналом как центра прибыли.

18. Раскройте методические основы оценки деятельности службы управления персоналом на основании ключевых показателей эффективности (KPI).

***Практические задания***

***Типовая задача 1***

*Исходные данные.* Оцениваемый – менеджера по работе с клиентами аудиторско-консалтинговой фирмы. Целями его деятельности являются: выполнения плана по прибыли; пополнение базы клиентов; дебиторская задолженность; количество постоянных клиентов; уровень расходов. Плановые значения указанных целей в 2016 г. составляли соответственно 2016 тыс. руб., 1000 чел., 10 чел., 1000 руб.. 200 руб., а фактические – 2080 тыс. руб., 986 чел., 14 чел., 832 руб., 157 тыс. руб. Значимость каждой цели установлена на уровне соответственно 50%, 20, 20, 5 и 5%.

*Постановка задачи.* Оценить результативность деятельности менеджера по работе с клиентами аудиторско-консалтинговой фирмы на основании метода управления по целям.

***Типовая задача 2***

В [отделе](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/) [маркетинга](http://www.smartcat.ru/Referat/utaeqramhf/) крупного промышленного предприятия работает восемь человек. С целью повышения эффективности их труда, осуществления целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, [организации](http://www.smartcat.ru/Referat/rtbeqramei/) служебного продвижения и повышения [квалификации](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/) предпринята оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный [коэффициент](http://www.smartcat.ru/Referat/ptoeframck/), комплексно учитывающий такие показатели, как профессиональные и личностные [качества](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/), уровень [квалификации](http://www.smartcat.ru/Referat/ltxeeramyo/), сложность работ и результаты труда. Исходные [данные](http://www.smartcat.ru/Referat/utyepramhf/) для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников [отдела](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/) [маркетинга](http://www.smartcat.ru/Referat/utaeqramhf/) приведены в таблице 1. Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества разных категорий работников, представлена в таблицах 2 и 3.

**Постановка задачи**

1. Оцените профессиональные и личностные качества сотрудников отдела маркетинга.

2. Оцените уровень квалификации работников.

3. Оцените сложность выполняемых работ.

4. Оцените результаты труда.

5. Дайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга.

*Таблица 1*

**Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Должность, Ф.И.О. | Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные [качества](http://www.smartcat.ru/Referat/ctaeqrampx/) | | | | | | Уровень образования | Стаж работы по специальности (лет) | Степень проявления признаков, определяющих результаты труда | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Начальник [отдела](http://www.smartcat.ru/Referat/ttbeqramgg/)  Н.М. Иванов | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | - | высшее | 12 | 1,25 | 1,0 | 1,25 |
| 2 | Главный специалист  СИ. Ларин | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | высшее | 18 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 3 | Ведущий специалист  Л.В. Воронина | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | высшее | 10 | 1,25 | 1,25 | 1,0 |
| 4 | Специалист I [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  Л.С. Сушков | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | высшее | 7 | 1,0 | 1,25 | 1,25 |
| 5 | Специалист I [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  A.M. Зимина | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | высшее | 6 | 1,25 | 1,0 | 1,0 |
| 6 | Специалист II [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  З.К. Сахарова | 1,0 | 1,0 | 1,25 | 0,75 | 1,0 | 1,0 | незаконченное высшее  (V курс) | 3 | 1,0 | 1,0 | 0,75 |
| 7 | Специалист II [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  Н.И. Алексеев | 1,25 | 1,25 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,25 | незаконченное высшее  (IV курс) | 3 | 1,25 | 0,75 | 1,0 |
| 8 | Специалист II [категории](http://www.smartcat.ru/Referat/btaeqramoy/)  СВ. Зуева | 1,0 | 1,0 | 0,75 | 0,75 | 1,0 | 0,75 | среднее специальное | 2 | 1,0 | 0,75 | 1,0 |

*Таблица 3*

**Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества руководителя**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Признаки профессиональных и личностных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | гр. 4 = гр. 3\*0,75 | гр. 5 = гр. 3\*1,0 | гр. 6 = гр. 3\*1,25 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора | 0,27 | 0,2 | 0,27 | 0,34 |
| 2 | Способность оперативно и самостоятельно принимать обоснованные решения и отвечать за них, умение быстро и правильно реагировать на возникающие ситуации, аргументировано отстаивать свою точку зрения, оперативно принимать меры, направленные на ликвидацию или предупреждение наметившихся отклонений | 0,23 | 0,17 | 0,23 | 0,29 |
| 3 | Способность практически организовывать работу коллектива и направлять деятельность работников на осуществление поставленных задач (умение планировать и распределять работу между подчиненными, координировать и контролировать работу сотрудников) | 0,13 | 0,1 | 0,13 | 0,16 |
| 4 | Способность воспитывать у работников чувство ответственности за порученное дело, стимулировать творческую инициативу, направленную на повышение эффективности труда, рост квалификации, освоение новых технологий; умение создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, способность направлять деятельность подчиненных, поддерживать дисциплину, проявлять систематическую заботу о них | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 5 | Способность работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической оценки в процессе выработки и принятия нестандартных решений | 0,25 | 0,19 | 0,25 | 0,31 |

*Таблица 3*

**Оценка признаков, определяющих профессиональные и личностные качества специалиста**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Признаки профессиональных и личностных качеств | Удельная значимость признаков в общей оценке деловых качеств | Оценка признаков с учетом удельной значимости | | |
| 0,75 | 1,0 | 1,25 |
| 1 | 2 | 3 | гр. 4 = гр. 3\*0,75 | гр. 5 = гр. 3\*1,0 | гр. 6 = гр. 3\*1,25 |
| 1 | Профессиональная компетентность – знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами | 0,34 | 0,25 | 0,34 | 0,42 |
| 2 | Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |
| 3 | Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном | 0,12 | 0,09 | 0,12 | 0,15 |
| 4 | Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 5 | Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новой компьютерной и информационной технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям | 0,10 | 0,07 | 0,10 | 0,12 |
| 6 | Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях | 0,17 | 0,13 | 0,17 | 0,21 |

***Литература***

1. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

2. Кибанов, А. Я. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практическое пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям – Управление персоналом и Менеджмент организации / Гос. ун-т упр. ; ред. А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2013. – 64 с.

3. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

**Тема 5. Традиционные методы оценки персонала**

***Практические занятия № 7-10***

**План**

1. Качественные методы оценки персонала.

2. Количественные методы оценки персонала.

3. Комбинированные методы оценки персонала.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Охарактеризуйте биографические методы оценки персонала.

2. Опишите метод наблюдения как метод оценки персонала.

3. Раскройте сущность и особенности применения анкетирования и личностных опросников при оценке персонала.

4. Охарактеризуйте интервью как метод оценки персонала.

5. Опишите особенности применения метода контрольных карт как метода оценки персонала.

6. Раскройте сущность и особенности применения метода критических случаев при оценке персонала.

7. Раскройте сущность и особенности применения метода ранжирования и метода заданного распределения при оценке персонала.

8. Охарактеризуйте балльный метод, метод коэффициентов и метод дневников как количественные методы оценки персонала.

9. Охарактеризуйте метод эталона и метод шкалирования как комбинированные методы оценки персонала.

10. Раскройте сущность и особенности применения метода вынужденного выбора, метода поведенческих рейтинговых шкал и описательного метода при оценке персонала.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

В связи с открытием новых филиалов в страховой компании «Дельта» возникла необходимость набора сотрудников на должности страховых агентов.

*Задание.* Разработать перечень вопросов для биографического интервью с претендентами на вакансии страховых агентов.

***Творческая задача 2***

В детской стоматологической больнице в связи с выходом на пенсию врача-стоматолога возникла соответствующая вакансия.

*Задание.* Разработать перечень вопросов для поведенческого интервью с претендентами на должность врача-стоматолога.

***Творческая задача 3***

В коммерческом банке появилась вакансия на должность начальника кредитного отдела.

*Задание*. Разработать перечень вопросов для ситуационного интервью с претендентами на должность начальника кредитного отдела.

***Творческая задача 4***

В коммерческом банке появилась вакансия на должность начальника службы безопасности.

*Задание*. Разработать перечень вопросов для проективного интервью с претендентами на должность начальника кредитного отдела.

***Литература***

1. Глуханюк, Н. С. Психодиагностика : учеб. для студентов высш. проф. образования, обучающихся по направлению подготовки «Психология» / Н. С. Глуханюк, Д. Е. Щипанова. – 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2013. – 237 с.

2. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

**Тема 6. Современные методы оценки персонала**

***Практические занятия № 11-14***

**План**

1. Метод «ассесмент центр».

2. Метод управления по целям.

3. Оценка персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ.

4. «360-градусная» аттестация.

5. Метод оценки по компетенциям.

6. «Спорные» методы оценки персонала.

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте сущность и особенности применения метода «ассесмент центр» при оценке персонала.

2. Охарактеризуйте метод управления по целям как современный метод оценки персонала.

3. Раскройте особенности оценки персонала в рамках системы сбалансированных показателей и КРІ.

4. Раскройте особенности применения «360-градусной» аттестации персонала.

5. Раскройте сущность и особенности применения метода оценки по компетенциям.

6. Раскройте теоретические основы физиогномики как «спорного» метода оценки персонала.

7. Раскройте теоретические основы графологии, оценки по группе крови и метода оценки на полиграфе как «спорных» методов оценки персонала.

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

Составьте психологический портрет своего одногруппника с помощью методов физиогномики.

***Творческая задача 2***

Составьте психологический портрет своего одногруппника на основании исследования его почерка методом графологического анализа.

***Творческая задача 3***

Рынок общественного питания растет очень интенсивно. В течение последних лет объем услуг в России вырос более чем на 30 %. Современное поколение потребителей предпочитает все больше питаться вне дома. Одной из причин увеличения рынка является рост покупательной способности граждан. Сходить в ресторан или кафе означает не только утолить голод, но и провести время в приятной обстановке. Для тех, чей рабочий день расписан по минутам, удобно питаться фаст-фудом. Основным в такой ситуации становится скорость приготовления пищи и обслуживания. Многие признают, что сами готовили бы себе еду, если бы деловой ритм жизни не принуждал действовать всегда быстро. Поэтому для компании, в которой Вы работаете, первой и явной задачей является обеспечить быстрое обслуживание. А этот фактор влияет на ассортиментную политику, так как есть блюда, которые можно приготовить довольно быстро, а есть те, которые требуют длительного времени приготовления и поэтому не могут быть включены в меню. Наряду с ассортиментом предприятию нужно соблюсти следующие требования к обслуживанию:

– скорость работы с клиентами: меню понятно и наглядно, продажа ведется через несколько касс, пространство удобно для перемещения;

– блюда адаптированы для быстрого приготовления;

– минимальное обслуживание в стационарных точках (основная обязанность сотрудников – следить за чистотой столов, полов);

– отработанные технологии и найм неквалифицированного персонала, то есть главное требование не образование, а выполнение норм гигиены и наличие медицинской карты.

*Вопросы и задания*. Какой персонал Вам понадобится, чтобы все требования работодателя выполнить? Какие источники поиска наиболее приемлемы для решения данной задачи? Назовите два-три навыка для каждой должности, на которые Вы будете ориентироваться в поиске и подборе персонала.

***Творческая задача 4***

Компания «Имани» выпускает общественно-политическую газету. Сотрудники коммерческого отдела собирают недостаточно рекламы. Это означает, что газета недополучает часть доходов. Печатная площадь, предусмотренная для размещения рекламы, заполняется текстом. Часть зарплаты сотрудников коммерческого отдела складывается из процентов от продаж газеты и от заключенных сделок с рекламодателями. Следовательно, спе­циалисты получают меньше, чем могли бы (и чем рассчитывали). Остальным сотрудникам газеты тоже не выдают премиальных, так как нет прибыли. Из-за этого в газете высокая текучесть кадров. На собеседованиях при подборе новых сотрудников умалчивают о том, что в отделе текучка и что еще никто из специалистов не достиг желаемого уровня зарплаты. Новые сотрудники работают пару месяцев и уходят по тем же причинам, что и те, которые работали до них. После анализа работы коммерческого отдела выяснилось: чтобы заключить сделку с рекламодателем, специалисты отдела должны провести от 10 до 15 встреч в неделю. Между тем от выполнения других обязанностей (повышение продаж газеты) сотрудников никто не освобождал. Учитывая специфику рынка рекламы и загруженность специалистов работой, планы по сбору рекламы просто не могут быть выполнены. Расширять отдел компания не планирует, так как просто не может себе это позволить. Главный редактор предлагает для повышения эффективности поменять концепцию газеты, подачу материала и размещения рекламы или оставить все как есть и постоянно принимать новых специалистов вместо ушедших. Собственник не согласен с главным редактором и утверждает, что отдел персонала может и должен решить этот вопрос без лишних затрат.

**Вопросы и задания.** Что, по Вашему мнению, привело к возникновению проблемы? Чье решение, главного редактора или собственника газеты, верно?

Дайте рекомендации, как систематизировать работу отдела по принципу «Управления по целям».

***Литература***

1. Глуханюк, Н. С. Психодиагностика : учеб. для студентов высш. проф. образования, обучающихся по направлению подготовки «Психология» / Н. С. Глуханюк, Д. Е. Щипанова. – 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2013. – 237 с.

2. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

**Тема 7. Психологические методы оценки персонала**

***Практические занятия № 14-17***

**План**

1. Психологические методы оценки персонала: цели, задачи, сущность и становления.

2. Виды психологических тестов.

3. Тесты способностей: тесты на интеллект; тесты на креативность.

4. Когнитивные тесты.

5. Проективные методы оценки: сущность, виды, методик

***Контрольные вопросы для проверки уровня усвоения студентами теоретических положений по теме занятия***

1. Раскройте цели и задачи психологических методов оценки персонала.

2. Раскройте сущность и становление психологического тестирования.

3. Охарактеризуйте виды психологических тестов.

4. Назовите и охарактеризуйте особенности применения тестов на интеллект.

5. Назовите и охарактеризуйте особенности применения когнитивных тестов.

6. Раскройте сущность проективных методов оценки персонала.

7. Пересилите и охарактеризуйте виды проективных методов.

8. Раскройте сущность, цели и особенности применения проективного теста Л. Сонди.

9. Раскройте сущность, цели и особенности применения проективной методики «Тематический апперцептивный тест».

10. Раскройте сущность, цели и особенности применения теста Розенцвейга.

11. Каковы цели и особенности применения проективного теста «Картина мира».

12. Раскройте сущность, цели и особенности применения теста «Рошарха».

13. Каковы цели и особенности применения проективного графического теста «Дерево».

***Практические задания***

***Творческая задача 1***

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

***Инструкция***

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

2 балла – полностью согласен, полное «ДА»;.

1 балл – больше «ДА», чем «НЕТ»;

0 баллов – ни «ДА», ни «НЕТ», нечто среднее;

– 1 балл – больше «НЕТ», чем «ДА»;

– 2 балла – полное «НЕТ».

1. Превысили бы Вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы Вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Стали бы Вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?

5. Можете ли Вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы Вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?

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

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

10. Могли бы Вы без тренировки управлять парусной лодкой?

11. Рискнули бы Вы схватить за уздечку бегущую лошадь?

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

13. Могли бы Вы совершить прыжок с парашютом?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

***Ключ***

Подсчитайте сумму набранных Вами баллов в соответствии с инструкцией.

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

*Интерпретация*

Меньше – 30 баллов: слишком осторожны;

от –10 до +10 баллов: средние значения;

свыше +20 баллов: склонны к риску.

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

Исследования покзали также следующие результаты:

– с возрастом готовность к риску падает;

– у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;

– у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;

– у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;

– с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта растет готовность к риску;

– в условиях группы готовность к риску проявляется сильней, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

***Творческая задача 2***

Проведите диагностику личной креативности по методике Е.Е. Туник.

*Назначение теста*

Данная методика позволяет определить четыре особенности творческой личности: любознательность (Л); воображение (В); сложность (С) и склонность к риску (Р). Несмотря на ее адресованность юношескому возрасту, она не утрачивает своей прогностичности и в зрелом возрасте.

*Интерпретация теста*

Основные критериальные проявления исследуемых факторов:

• *Любознательность*. Субъект с выраженной любознательностью чаще всего спрашивает всех и обо всем, ему нравится изучать устройство механических вещей, он постоянно ищет новые пути (способы) мышления, любит изучать новые вещи и идеи, ищет разные возможности решения задач, изучает книги, игры, карты, картины и т. д., чтобы познать как можно больше.

• *Воображение.* Субъект с развитым воображением: придумывает рассказы о местах, которые он никогда не видел; представляет, как другие будут решать проблему, которую он решает сам; мечтает о различных местах и вещах; любит думать о явлениях, с которыми не сталкивался; видит то, что изображено на картинах и рисунках, необычно, не так, как другие; часто испытывает удивление по поводу различных идей и событий.

• *Сложность.* Субъект, ориентированный на познание сложных явлений, проявляет интерес к сложным вещам и идеям; любит ставить перед собой трудные задачи; любит изучать что-то без посторонней помощи; проявляет настойчивость, чтобы достичь своей цели; предлагает слишком сложные пути решения проблемы, чем это кажется необходимым; ему нравятся сложные задания.

*• Склонность к риску.* Проявляется в том, что субъект будет отстаивать свои идеи, не обращая внимания на реакцию других; ставит перед собой высокие цели и будет пытаться их осуществить; допускает для себя возможность ошибок и провалов; любит изучать новые вещи или идеи и не поддается чужому мнению; не слишком озабочен, когда одноклассники, учителя или родители выражают свое неодобрение; предпочитает иметь шанс рискнуть, чтобы узнать, что из этого получится.

*Инструкция к тесту*

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

*Тест*

1. Если я не знаю правильного ответа, то попытаюсь догадаться о нем.

2. Я люблю рассматривать предмет тщательно и подробно, чтобы обнаружить детали, которых не видел раньше.

3. Обычно я задаю вопросы, если чего-нибудь не знаю.

4. Мне не нравится планировать дела заранее.

5. Перед тем как играть в новую игру, я должен убедиться, что смогу выиграть.

6. Мне нравится представлять себе то, что мне нужно будет узнать или сделать.

7. Если что-то не удается с первого раза, я буду работать до тех пор, пока не сделаю это.

8. Я никогда не выберу игру, с которой другие незнакомы.

9. Лучше я буду делать все как обычно, чем искать новые способы.

10. Я люблю выяснять, так ли все на самом деле.

11. Мне нравится заниматься чем-то новым.

12. Я люблю заводить новых друзей.

13. Мне нравится думать о том, чего со мной никогда не случалось.

14. Обычно я не трачу время на мечты о том, что когда-нибудь стану известным артистом, музыкантом, поэтом.

15. Некоторые мои идеи так захватывают меня, что я забываю обо всем на свете.

16. Мне больше понравилось бы жить и работать на космической станции, чем здесь, на Земле.

17. Я нервничаю, если не знаю, что произойдет дальше.

18. Я люблю то, что необычно.

19. Я часто пытаюсь представить, о чем думают другие люди.

20. Мне нравятся рассказы или телевизионные передачи о событиях, случившихся в прошлом.

21. Мне нравится обсуждать мои идеи в компании друзей.

22. Я обычно сохраняю спокойствие, когда делаю что-то не так или ошибаюсь.

23. Когда я вырасту, мне хотелось бы сделать или совершить что-то такое, что никому не удавалось до меня.

24. Я выбираю друзей, которые всегда делают все привычным способом.

25. Многие существующие правила меня обычно не устраивают.

26. Мне нравится решать даже такую проблему, которая не имеет правильного ответа.

27. Существует много вещей, с которыми мне хотелось бы поэкспериментировать.

28. Если я однажды нашел ответ на вопрос, я буду придерживаться его, а не искать другие ответы.

29. Я не люблю выступать перед группой.

30. Когда я читаю или смотрю телевизор, я представляю себя кем-либо из героев.

31. Я люблю представлять себе, как жили люди 200 лет назад.

32. Мне не нравится, когда мои друзья нерешительны.

33. Я люблю исследовать старые чемоданы и коробки, чтобы просто посмотреть, что в них может быть.

34. Мне хотелось бы, чтобы мои родители и руководители делали все как обычно и не менялись.

35. Я доверяю свои чувствам, предчувствиям.

36. Интересно предположить что-либо и проверить, прав ли я.

37. Интересно браться за головоломки и игры, в которых необходимо рассчитывать свои дальнейшие ходы.

38. Меня интересуют механизмы, любопытно посмотреть, что у них внутри и как они работают.

39. Моим лучшим друзьям не нравятся глупые идеи.

40. Я люблю выдумывать что-то новое, даже если это невозможно применить на практике.

41. Мне нравится, когда все вещи лежат на своих местах.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА*

*Обработка данных теста*

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

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

*Ключ к тесту*

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

• положительные ответы: 1, 21, 25, 35, 36, 43, 44;

• отрицательные ответы: 5, 8, 22, 29, 32, 34;

• все ответы на данные вопросы в форме «может быть» оцениваются в 1 балл;

• все ответы «не знаю» на данные вопросы оцениваются в -1 балл и вычитаются из общей суммы.

*Любознательность* (ответы, оцениваемые в 2 балла):

• положительные ответы: 2, 3, 11, 12, 19, 27, 33, 37, 38, 47, 49;

• отрицательные ответы: 28;

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

*Сложность* (ответы, оцениваемые в 2 балла):

• положительные ответы: 7, 15, 18, 26, 42, 50;

• отрицательные : 4, 9, 10, 17, 24, 41, 48;

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

*Воображение* (ответы, оцениваемые в 2 балла):

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

• отрицательные: 14, 20, 39;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

***Литература***

1. Глуханюк, Н. С. Психодиагностика : учеб. для студентов высш. проф. образования, обучающихся по направлению подготовки «Психология» / Н. С. Глуханюк, Д. Е. Щипанова. – 2-е изд., испр. Москва : Академия, 2013. – 237 с.

2. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб. практ. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг." / ред. А. Я.Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.

3. Максимцев, И. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. для бакалавров / Санкт-Перербург. гос. экон. ун-т ; ред.: И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2016. – 525 с.

**3. Критерии оценивания студентов на практических занятиях**

**Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если он демонстрирует полноту представлений по обсуждаемым вопросам в области оценки персонала, включая знания истории вопроса и современного состояния (основные подходы, исследования в данной области), способность соотносить теоретические положения и их практическое применение. Кроме того, студент продемонстрировал высокое умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на высоком профессиональном уровне;

оценка ***«хорошо»*** выставляется студенту, если он демонстрирует знания в области оценки персонала, ориентирование в истории вопроса и представлении о практическом использовании знаний в данной сфере. Кроме того, студент продемонстрировал хорошее умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на хорошем профессиональном уровне;

оценка***«удовлетворительно»***выставляется студенту, если он демонстрирует знание основ в области оценки персонала, но при этом затрудняется в раскрытии прикладных аспектов в вышеназванной сфере. Кроме того, студент продемонстрировал умение поддерживать профессиональный диалог, в том числе аргументировать свою позицию на среднем (достаточном) профессиональном уровне;

оценка***«неудовлетворительно»***выставляется студенту, если он затрудняется определить основные понятия, раскрыть теоретико-методологические и прикладные положения в области оценки персонала. Знания носят фрагментарный, несистематизированный характер. Кроме того, студент продемонстрировал недостаточное умение (или не смог) поддерживать профессиональный диалог, в том числе по аргументации своей позиции.

**Критерии оценки типовых задач:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом;

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

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

оценка***«неудовлетворительно»*** выставляется студенту, если задача решена неправильно.

**Критерии оценки творческих задач:**

оценка ***«отлично»*** выставляется студенту, если он продемонстрировал правильное решение задачи с подробной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, высокий уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка ***«хорошо»*** выставляется студенту, если он продемонстрировал правильное решение задачи с достаточной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, хороший уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка***«удовлетворительно»*** выставляется студенту, если он продемонстрировал частично правильное решение задачи с недостаточной аргументацией своих выводов и со ссылками на нормы закона, средний (достаточный) уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания;

оценка***«неудовлетворительно»***если он продемонстрировал неправильное решение задачи с недостаточной аргументацией своих выводов и отсутствием ссылок на нормы закона, низкий (недостаточный) уровень теоретических знаний, практических навыков и умения по теме задания.

**Библиографический список**

1. Белокопытов, Ю. Активные методы обучения [Текст] / Ю. Белокопытов, Т. Панасенко // Высшее образование в России. – 2004. – № 4. – С. 167-169.

2. Бордовская, Н. В. Педагогика: учебн. для вузов [Текст] // Н. В. Бордовская, А. А. Реан. – СПб. : ПИТЕР, 2000 – 304 с.

3. Вербицкий, А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход [Текст] / А. А. Вербицкий. – М. : Высшая школа, 1991. – 207 с.

4. Виленский, М. Я. Технологии профессионально-ориентированного обучения в высшей школе [Текст] / М. Я. Виленский. – М. : Пед. Общество России, 2004. – 192 с.

5. Дмитренко, Т. А. Новые образовательные технологии в высшей педагогической школе [Текст] / Т. А. Дмитренко // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 8. – С. 26-30.

6. Жиляев, А. А. Психологические особенности подготовки и проведения семинарских и практических занятий [Текст] / А. А. Жиляев // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 139-152.

7. Кейсы для оценки персонала по компетенциям // Приложение к журналу «Директор по персоналу». – 2012. - № 3. – 52 с.

8. Колеченко, А. К. Энциклопедия педагогических технологий: материалы для специалиста образовательных учреждений [Текст] / А. К. Колеченко. – СПб. : КАРО, 2006. – 368 с.

9. Лазарева, И. А. Возможности повышения качества учебного процесса при использовании методов активного обучения [Текст] / И. А. Лазарева // Инновации в образовании. – 2004. – № 3. – С. 52-60.

10. Левина, М. М, Технологии профессионального педагогического образования [Текст] / М. М. Левина. – М. : Академия, 2001. – 272 с.

11. Морозов, А. В. Креативная педагогика и психология: учеб. пособие [Текст] // А. В. Морозов, Д. В. Чернилевский. – М. : Академический Проект, 2004. – 560 с.

12. Педагогика и психология высшей школы [Текст] / отв. ред. Буланова-Топоркова М. К. – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 544 с.

13. Полонский, В. М. Инновации в образовании: методологический анализ) [Текст] / В. М. Полонский // Инновации в образовании. – 2007. – № 2. – С. 4-14.

14. Попков, В. А. Теория и практика высшего профессионального образования: учеб. пособие для системы дополнит. пед. образ. [Текст] / В. А. Попков, А. В. Коржуев. – М. : Академический проект, 2004. – 432 с.

15. Панина, Т. С. Современные способы активизации обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. завед. / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова – М. : Академия, 2007. – 176 с.

16. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие [Текст] / Д. Я. Райгородский. – Самара: Издательский дом «БАХРАХ-М», 2001. – 672 с.

17. Смирнов, С. Д. Педагогика и психология высшего образования. От деятельности к личности [Текст] / С. Д. Смирнов. – М. : Академия, 2003. –304 с.

18. Ташкинов, А. Формирование общих и профессиональных компетенций при инновационных технологиях обучения [Текст] / А. Ташкинов, В. Лалетин, И. Столбова // Высшее образование в России. – 2007. – № 1. – С. 128-133.

19. Туник Е. Е. Диагностика креативности. Тест Е. Трренса. Адаптированный вариент [Текст] / Е. Е. Туник. – СПб. : Речь, 2006. – 176 с.

20. Хабибуллина, Э. Подготовка студентов к творческой деятельности [Текст] / Э. Хабибуллина // Высшее образование в России. – 2006. – № 9. – С. 95-99.

21. Чернилевский, Д. В. Дидактические технологии в высшей школе [Текст] / Д. В. Чернилевский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 437 с.

22. Четина Т. Ю. Активные формы и методы обучения в процессе развития ключевых компетенций [Текст] / Т. Ю. Четина // Среднее специальное образование. – 2008. – № 8. – С. 7-9.

23. Якупова, Я. Р. Активные формы обучения – фактор интенсификации учебного процесса [Текст] / Я. Р. Якупова // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 10. – С. 45-48.