**Автономная некоммерческая образовательная организация**
**высшего образования**
**«Воронежский экономико-правовой институт»**
**(АНОО ВО «ВЭПИ»)**

АНОО ВО "ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ", АНОО ВО "ВЭПИ", ВЭПИ

Подписано цифровой подписью: АНОО ВО "ВОРОНЕЖСКИЙ ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ ИНСТИТУТ", АНОО ВО "ВЭПИ", ВЭПИ
Дата: 30.08.2024 13:48:48 +03'00'

УТВЕРЖДАЮ
Проректор
по учебно-методической работе
_____ А.Ю. Жильников
«13» декабря 2022 г.

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Б1.В.ДВ.04.02 Маркетинг персонала
(наименование дисциплины (модуля))

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование специальности)

Направленность (профиль) Менеджмент организации
(наименование направленности (профиля) / специализации)

Квалификация выпускника Бакалавр
(наименование квалификации)

Форма обучения Очная, заочная, очно-заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Воронеж 2022

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента АНОО ВО «ВЭПИ».

Протокол от « 15 » декабря 2022 г. № 5

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) согласован со следующими представителями работодателей или их объединений, направление деятельности которых соответствует области профессиональной деятельности, к которой готовятся обучающиеся:

Зам. директора по логистике ООО «Прогресс» Газаев С.Б.

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Управляющий ООО «ИНВАЛО» Сидоренко

(должность, наименование организации, фамилия, инициалы, подпись, дата, печать)

Заведующий кафедрой А.А. Галкин

Разработчики:

Доцент Н.И. Кузьменко

# 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП ВО

Целью проведения дисциплины Б1.В.ДВ.04.02 Маркетинг персонала является достижение следующих результатов обучения:

| Код компетенции | Наименование компетенции |
|---|---|
| УК-6 | Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни |
| ПК-1 | Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя из конкретных потребностей рынка |
| ПК-2 | Способен использовать различные способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, а также изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области организации, нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе |

В формировании данных компетенций также участвуют следующие дисциплины (модули), практики образовательной программы (по семестрам (курсам) их изучения):

- для очной формы обучения:

| Наименование дисциплин (модулей), практик | Этапы формирования компетенций по семестрам изучения | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 сем. | 2 сем. | 3 сем. | 4 сем. | 5 сем. | 6 сем. | 7 сем. | 8 сем. |
| Введение в профессиональную деятельность | УК-6 | | | | | | | |
| Деловые коммуникации | УК-6 | | | | | | | |
| Тайм-менеджмент | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Менеджмент | | | ПК-1 | ПК-1 | | | | |
| Социальное управление организацией | | | | | | | | ПК-1<br>ПК-2 |
| Теория организации | | | | ПК-1 | | | | |
| Организационное поведение | | | | | ПК-1<br>ПК-2 | | | |
| Документирование управленческой деятельности | | ПК-1<br>ПК-2 | | | | | | |
| Делопроизводство | | ПК-1<br>ПК-2 | | | | | | |
| Методы принятия управленческих решений | | | | | ПК-1 | | | |
| Оценка эффективности управленческих процессов | | | | | ПК-1 | | | |
| Психология и педагогика | | | ПК-2 | | | | | |
| Управление персоналом | | | | ПК-2 | | | | |
| Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика) | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Производственная практика (преддипломная практика) | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Выполнение и защита выпускной квалификационной работы | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |

- для очно-заочной формы обучения:

| Наименование дисциплин (модулей), практик | Этапы формирования компетенций по семестрам изучения | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 сем. | 2 сем. | 3 сем. | 4 сем. | 5 сем. | 6 сем. | 7 сем. | 8 сем. | 9 сем. | 10 сем. |
| Введение в профессиональную деятельность | УК-6 | | | | | | | | | |
| Деловые коммуникации | | | УК-6 | | | | | | | |
| Тайм-менеджмент | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | | |
| Менеджмент | | | ПК-1 | ПК-1 | | | | | | |
| Социальное управление организацией | | | | | | | | ПК-1<br>ПК-2 | | |
| Теория организации | | | | | ПК-1 | | | | | |
| Организационное поведение | | | | | | ПК-1<br>ПК-2 | | | | |
| Документирование управленческой деятельности | | ПК-1<br>ПК-2 | | | | | | | | |
| Делопроизводство | | ПК-1<br>ПК-2 | | | | | | | | |
| Методы принятия управленческих решений | | | | | ПК-1 | | | | | |
| Оценка эффективности управленческих процессов | | | | | ПК-1 | | | | | |
| Психология и педагогика | | | ПК-2 | | | | | | | |
| Управление персоналом | | | | | ПК-2 | | | | | |
| Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика) | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | | |
| Производственная практика (преддипломная практика) | | | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | | | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Выполнение и защита выпускной квалификационной работы | | | | | | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |

- для заочной формы обучения:

| Наименование дисциплин (модулей), практик | Этапы формирования компетенций по курсам изучения | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 курс | 2 курс | 3 курс | 4 курс | 5 курс |
| Введение в профессиональную деятельность | УК-6 | | | | |
| Деловые коммуникации | | УК-6 | | | |
| Тайм-менеджмент | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | |
| Менеджмент | | ПК-1 | | | |
| Социальное управление организацией | | | | ПК-1<br>ПК-2 | |
| Теория организации | | | ПК-1 | | |
| Организационное поведение | | | | ПК-1<br>ПК-2 | |
| Документирование управленческой деятельности | | ПК-1<br>ПК-2 | | | |
| Делопроизводство | | ПК-1<br>ПК-2 | | | |
| Методы принятия управленческих решений | | | | ПК-1 | |
| Оценка эффективности управленческих процессов | | | | ПК-1 | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Психология и педагогика | ПК-2 | | | | |
| Управление персоналом | | ПК-2 | | | |
| Производственная практика (технологическая (проектно-технологическая) практика) | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Производственная практика (преддипломная практика) | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |
| Выполнение и защита выпускной квалификационной работы | | | | | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 |

Этап дисциплины (модуля) в формировании компетенций соответствует:

- для очной формы обучения – 6 семестру;
- для очно-заочной формы обучения – 8 семестру;
- для заочной формы обучения – 4 курсу.

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, шкалы оценивания

Показателями оценивания компетенций являются следующие результаты обучения:

| Код компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю) |
|---|---|---|
| УК-6 | ИУК-6.1. Эффективно организует использование своего времени для решения поставленных целей | Знает основные закономерности и принципы управления своим временем<br>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели.<br>Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач. |
| | ИУК-6.2. Планирует и осуществляет направления саморазвития с учетом принципов образования в течение всей жизни | Знает основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг.<br>Умеет использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития.<br>Владеет методами оценки своих ресурсов и их пределов. |
| ПК-1 | ИПК-1.1. знает методологию экономической науки, основанную на теориях мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка | Знает основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности.<br>Умеет мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач.<br>Владеет способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами |
| | ИПК-1.2.разрабатывает планы, выбирает оптимальные управленческие технологии для организации работы по тактическому планированию деятельности, исходя их конкретных потребностей рынка | Знает основные принципы и этапы тактического планирования<br>Умеет организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка.<br>Владеет типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования. |
| ПК-2 | ИПК-2.1. Знает способы разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом | Знает типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций;<br>Умеет анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности<br>Владеет навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления |
| | ИПК-2.2. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт в области организации, | Знает тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных |

| | | |
|---|---|---|
| | нормирования и оплаты труда и использование его в своей работе | предприятиях.<br>Умеет выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.<br>Владеет навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда. |

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины (модуля):

| № п/п | Наименование раздела дисциплины (модуля) | Код компетенции, код индикатора достижения компетенции | Критерии оценивания | Оценочные средства текущего контроля успеваемости | Шкала оценивания |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Тема 1. Место маркетинга персонала в кадровой политике организации | УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)<br><br>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)<br><br>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2) | Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.<br>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей | Устный опрос<br>Реферат<br>Тест | «отлично»<br>«хорошо»<br>«удовлетворительно»<br>«неудовлетворительно» |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда. | | |
| 2 | Тема 2. Маркетинговые исследования рынка труда | УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)<br><br>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)<br><br>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2) | Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить | Устный опрос Кейс Проблемно-аналитическое задание | «отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно» |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда. | | |
| 3 | Тема 3. Планирование потребностей в персонале | УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)<br><br>ПК-1 (ИПК-1.1 ИПК-1.2)<br><br>ПК-2 (ИПК-2.1 ИПК-2.2) | Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы | Устный опрос<br>Кейс<br>Проблемно-аналитическое задание | «отлично»<br>«хорошо»<br>«удовлетворительно»<br>«неудовлетворительно» |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях. Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты. Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда. | | |
| 4 | Тема 4. Экономическая эффективность маркетинга персонала | УК-6 (ИУК-6.1 ИУК-6.2)<br><br>ПК-1 (ИПК-1.1 | Знает основные закономерности и принципы управления своим временем; основные принципы саморазвития, личностного и профессионального роста; | Устный опрос<br>Реферат<br>Кейс<br>Проблемно-аналитическое задание | «отлично» «хорошо» «удовлетвори тельно» «неудовлетво рительно» |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ИПК-1.2)<br><br>ПК-2<br>(ИПК-2.1<br>ИПК-2.2) | требования рынка труда и предложения образовательных услуг; основные теории мотивации, лидерства и власти в управленческой деятельности; основные принципы и этапы тактического планирования; типологию конфликтов и технологию управления конфликтными ситуациями; основные принципы эффективных коммуникаций; тенденции развития в области труда на передовых отечественных и зарубежных предприятиях.<br>Умеет использовать инструменты управления своим временем при достижении поставленной цели; использовать инструменты образования в течение всей жизни; строить профессиональную карьеру и определять стратегию профессионального развития; мотивировать персонал для решения стратегических и оперативных управленческих задач; организовывать работу по тактическому планированию деятельности организации, исходя их конкретных потребностей рынка; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; выявлять резервы в области организации и оплаты труда при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты.<br>Владеет методами управления временем при выполнении конкретных задач; методами оценки своих ресурсов и их пределов; способами применения основных теорий мотивации, лидерства и власти в управлении социально-экономическими системами; типовыми методами и способами выполнения профессиональных задач в области планирования; навыками управления персоналом в конфликтных ситуациях; навыками | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | организации коммуникаций на разных уровнях управления; навыками проведения исследований в области организации, нормирования и оплаты труда. | | |
| ИТОГО | | | Форма контроля | Оценочные средства промежуточной аттестации | Шкала оценивания |
| | | | Экзамен | Ответ на билет | «отлично» «хорошо» «удовлетворительно» «неудовлетворительно» |

## Критерии оценивания результатов обучения для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

### Шкала оценивания устного опроса

| Критерий оценки | Оценка | | | |
|---|---|---|---|---|
| | отлично | Хорошо | удовлетворительно | неудовлетворительно |
| полнота ответа | полностью раскрыто содержание вопроса | содержание вопроса в основном раскрыто | неполное знание теоретического материала | не раскрыто основное содержание учебного материала |
| правильность ответа | материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию преподавателя. | в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя. | непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имеются затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, | обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, |
| Использование примеров | теоретические положения подкреплены конкретными примерами, показана способность применять их в новой ситуации; | Приводятся примеры, не раскрывающие в полной мере теоретические положения | не может применить теорию в новой ситуации | Не приводятся примеры |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Самостоятельность ответа | ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов | ответ прозвучал самостоятельно, с одним наводящим вопросом | При ответе использованы наводящие вопросы преподавателя | Не может самостоятельно ответить на вопрос |

## Шкала оценивания реферата

| Критерий оценки | Оценка | | | |
|---|---|---|---|---|
| | отлично | Хорошо | удовлетворительно | неудовлетворительно |
| полнота изложения | Реферат является информативным, объективно передаёт исходную информацию, а также корректно оценивает материал, содержащийся в первоисточнике | Не раскрыты отдельные вопросы | Тема раскрыта частично | Тема раскрыта не полностью |
| степень использования в работе результатов исследований и установленных научных фактов | В работе в полной мере использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме | В работе частично использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме | В работе использованы некоторые результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме | В работе не использованы результаты исследований и установленных научных фактов по данной теме |
| дополнительные знания, использованные при написании работы | В работе в полной мере использованы дополнительные знания | В работе частично использованы дополнительные знания | В работе использованы некоторые дополнительные знания | В работе не использованы дополнительные знания |
| Уровень владения тематикой | Полностью владеет темой | Не владеет отдельными вопросами по данной теме | Частично владеет темой | Не владеет темой |
| логичность подачи материала | Материал изложен логично | Иногда логичность изложения нарушается | Логичность прослеживается слабо | Материал изложен нелогично |
| Правильность цитирования источников | Источники процитированы правильно, нет плагиата | Незначительные ошибки в цитировании | Грубые ошибки в цитировании источников | Допущен плагиат |
| правильное оформление работы | Реферат оформлен правильно | Незначительные ошибки в оформлении | Грубые ошибки в оформлении | Реферат оформлен неправильно |
| соответствие реферата стандартным требованиям | Реферат полностью соответствует стандартам | Реферат соответствует стандартам, но допущены незначительные отступления | Реферат частично соответствует стандартам | Реферат не соответствует стандартам |

## Шкала оценивания теста

| вид теста | Оценка | | | |
|---|---|---|---|---|
| | отлично | Хорошо | удовлетворительно | неудовлетворительно |
| Закрытые тесты с одним правильным ответом | Найден правильный ответ | | | Ответ найден не правильно |
| Закрытые тесты с несколькими правильными ответами | Представлены все правильные варианты ответа | Представлена большая часть (более 60% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа | Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных вариантов ответа | Ответ найден не правильно |
| Закрытее тесты на нахождение соответствия | Представлена правильная последовательность | | | Ответ найден не правильно |
| Открытые тесты с дополнением | Все представленные дополнения являются правильными | Большая часть представленных дополнений (более 60% от общего объема правильных ответов) являются правильными | Представлена часть (менее 50% от общего объема правильных ответов) правильных дополнений | Дополнения не представлены |
| Открытые тесты с открытым изложением ответов | Найдено верное решение и представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения | Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), но представлен аргументированный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения | Найденный ответ имеет математические погрешности (или дает ответ не на всю поставленную проблему), так как предложенный алгоритм (формулы, концепции) его нахождения не соответствует в полной мере поставленному заданию. Либо ответ представлен правильно, но нет его логического обоснования | Найден неверный ответ |

## Шкала оценивания кейса

| Критерий оценки | Оценка | | | |
|---|---|---|---|---|
| | отлично | хорошо | удовлетворительно | неудовлетворительно |
| Формулировка конкретных проблем кейса | Приводит точные формулировки проблем кейса, верно раскрывает содержание проблем | Допускает некоторые неточности при формулировке конкретных проблем кейса, а также в раскрытии содержания проблем | Демонстрирует недостаточно правильные формулировки проблем кейса | Допускает существенные ошибки при формулировке конкретных проблем кейса |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Подбор информационного источника по кейс-задаче | Использует для задания как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники | Использует более одного рекомендованного преподавателем источника информации | Использует только один рекомендованный преподавателем источник информации | Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для решения кейс-задачи |
| Рассмотрение альтернатив решения проблем кейс-задачи | Доказательно приводит комплекс мероприятий по решению каждой проблемы кейс-задачи | Демонстрирует доказательства решения по отдельным проблемам | Демонстрирует не убедительные доказательства решения одной проблемы кейса | Не демонстрирует решения проблем кейса |
| Презентация решений кейса | Представляется обоснованный вывод решению поставленной задачи кейса | Испытывает затруднения при обоснованности вывода решений задачи кейса | Демонстрирует вывод, носящий краткий характер и затрудненный для понимания | Не приводит вывода |

## Шкала оценивания проблемно-аналитического задания

| **Критерий оценки** | **Оценка** | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **отлично** | **Хорошо** | **удовлетворительно** | **неудовлетворительно** |
| Подбор информационного источника для анализа | Использует для анализа как рекомендованные источники информации преподавателем, так и самостоятельно подобранные источники | Использует для анализа более одного рекомендованного преподавателем источника информации | Использует для анализа только один рекомендованный преподавателем источник информации | Отсутствуют ссылки на источники информации, необходимые для анализа |
| Ответы на простые (воспроизведение информации, фактов) вопросы по аналитическому заданию | Предоставляет ответы на все поставленные вопросы | Допускает неточности при ответе на вопросы | Отвечает только на один поставленный вопрос | Отсутствуют ответы на вопросы |
| Ответы на уточняющие вопросы (отвечая на которые нужно назвать информацию, отсутствующей в сообщении, но подразумевающейся) | Демонстрирует полные ответы на все поставленные вопросы | Допускает ошибки в ответах на поставленные вопросы | Называет один требуемый факт подразумевающейся информации | Отсутствуют ответы на вопросы |
| Ответы на оценочные вопросы (отвечая на которые необходимо | Аргументировано отвечает на поставленные вопросы, приводя критерии оценки | Допускает ошибки в аргументации критериев | Приводит только одно доказательство критерия оценки явления в задании | Аргументация и ответы отсутствуют |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| привести критерии оценки тех или иных событий, явлений, фактов) | в явления в задании | явления задания | | |
| Наглядность и иллюстративность примеров | Раскрывает на примерах изученные теоретические положения | Допускает ошибки в примерах по изученным теоретическим положениям | Испытывает затруднения при иллюстрации примерами теоретических положений | Не демонстрирует наглядность и иллюстративность примеров |
| Доказательство собственных утверждений | Демонстрирует убедительные доказательства собственных суждений и выводов по решению поставленных задач в задании | Допускает неточности при доказательстве собственных суждений по выполнению задания | Испытывает затруднения при доказательстве собственных суждений по выполнению задания | Не приводит ни одного из аналитических фактов доказательства собственных суждений по выводам задания |
| Общий аналитический вывод по заданию | Представляет обоснованный вывод по заданию с указанием всех составляющих проведенного аналитического исследования | Допускает некоторые неточности при раскрытии составляющих проведенного аналитического исследования, составляющих вывод по заданию | Приводит вывод, носящий краткий характер и затруднительный для понимания | Отсутствует вывод по заданию |

Критерии оценивания ответа на экзамене:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование, умение показать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, способность четко и аргументировано отвечать на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал недостаточно полное знание основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование, проявил неявное умение продемонстрировать уровень сформированности практических профессиональных умений и навыков, давал не всегда четкие и логичные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал неглубокие знания основного теоретического содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование, а также испытывал существенные затруднения при ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он продемонстрировал отсутствие знаний основного теоретического

содержания дисциплин учебного плана образовательной программы высшего образование при ответе на вопросы билета.

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

### 1 ЭТАП – Текущий контроль освоения дисциплины

3.1. Вопросы для устного опроса:

1. Маркетинг персонала как вид деятельности, направленной на достижение оптимального соответствия между спросом и предположением с целью удовлетворения потребности в труде субъектов трудовых отношений.
2. Значение маркетинга на рынке персонала.
3. Задачи маркетинга персонала.
4. Философия маркетинга персонала: удовлетворение потребностей организации в персонале при одновременном удовлетворении потребностей работников.
5. Комплекс маркетинга персонала 5 Р: цена, продукт, продвижение, место, персонал.
6. Маркетинг персонала, ориентированный на потребителя и конкурента.
7. Система маркетинга персонала.
8. Принципы маркетинга персонала.
9. Этические принципы маркетинга персонала.
10. Этапы развития маркетинга персонала.
11. Актуальность развития маркетинговой составляющей управления персоналом.
12. Вклад немецкой и американской школ в развитие маркетинга персонала. 13. Российская теория маркетинга персонала: А.Я Кибанов и И.Б. Дуракова. 14. Проблемы маркетинга персонала в России.
15. Перспективы маркетинга персонала в России.
16. Субъекты маркетинга персонала: персонал, работодатель, государственная служба занятости, негосударственные структуры со содействию занятости, государственная служба миграции, учебные заведения начального, среднего и высшего профессионального образования, профсоюзы.
17. Объект маркетинга персонала.
18. Средства маркетинга ориентированные на продукт и на удовлетворение дифференцированных потребностей.
19. Индивидуальный маркетинг.
20. Информационная функция маркетинга персонала.
21. Коммуникационная функция маркетинга персонала.
22. Функция контроля в маркетинге персонала.

23. Определение качественной и количественной потребности в персонале.

24. Анализ внутреннего рынка рабочей силы организации.

25. Анализ внешнего (отраслевого и регионального) рынка труда.

26. Анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда.

27. Сегментация рынка труда и формирование сегментов потенциальных работников.

28. Изучение требований, предъявляемых к вакантным должностям и рабочим местам в организации.

29. Анализ основных конкурентов.

30. Изучение имиджа организации как работодателя и определение целевых позиций на рынке труда.

31. Анализ и поиск активных партнеров.

32. Определение источников и путей покрытия потребности в персонале.

33. Разработка и внедрение совокупности мероприятий для формирования долгосрочной кадровой политики организации на рынке труда региона и/ или отрасли, где действует данная организация.

3.2. Примерный перечень тем рефератов:

1. Зарубежный опыт маркетинга персонала и возможности его применения
2. Роль прогнозирования в маркетинге персонала.
3. Издержки найма работников.
4. Качественная потребность в персонале.
5. Планирование потребности в персонале.
6. Стратегический набор и отбор персонала.
7. Методы и формы отбора персонала.
8. Лизинг персонала как источник покрытия потребности.
9. Оценка эффективности управления персоналом.
10. Имидж фирмы и его значение в маркетинге персонала.
11. Оценка работы служб управления персоналом.
12. Методы оценки персонала.
13. Методы оценки управленческих кадров.
14. Роль и место аудита в маркетинге персонала.
15. Рынок труда и его роль в формировании кадрового потенциала организации.
16. Результативность внутреннего и внешнего отбора.
17. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.
18. Оценка результатов деятельности руководителей
19. Маркетинг персонала как инструмент планирования карьеры.
20. Маркетинговые исследования рынка труда.
21. Оценка кандидатов при приеме на работу. Конкурсный набор кандидатов.

22. Этические вопросы маркетинга персонала.

23. Оценка результатов деятельности специалистов управления персоналом.

24. Социальная эффективность управления персоналом.

25. Маркетинг персонала как инструмент планирования персонала

Общие критерии оценивания

| № п/п | Процент правильных ответов | Оценка |
|---|---|---|
| 1 | 86 % – 100 % | 5 («отлично») |
| 2 | 70 % – 85 % | 4 («хорошо) |
| 3 | 51 % – 69 % | 3 (удовлетворительно) |
| 4 | 50 % и менее | 2 (неудовлетворительно) |

**Задания закрытого типа**

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

| № вопроса | Код компетенции | Код индикатора | № вопроса | Код компетенции | Код индикатора |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 11 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 2 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 12 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 3 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 13 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 4 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 14 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 5 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 25 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1 | | ПК-2 | ИПК-2.1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | ИПК-2.2 | | | ИПК-2.2 |
| 6 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | 16 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 7 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | 17 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 8 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | 18 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 9 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | 19 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 10 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | 20 | УК-6<br><br>ПК-1<br><br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |

## Ключ ответов

| № вопроса | Верный ответ | № вопроса | Верный ответ | № вопроса | Верный ответ | № вопроса | Верный ответ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 6 | 3 | 11 | 1 | 16 | 4 |
| 2 | 1,2,4 | 7 | 3 | 12 | 2 | 17 | 2 |
| 3 | 1 | 8 | 3 | 13 | 1 | 18 | 2 |
| 4 | 2 | 9 | 1 | 14 | 3 | 19 | 2 |
| 5 | 1, 2 | 10 | 3 | 15 | 3 | 20 | 1 |

## Задание №1

Совокупность средств воздействия на потребителей рынка труда с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию называется …:

1. рекламной компанией
2. маркетинг-микс персонала
3. имиджиологией
4. опосредованной вербовкой

Задание №2.

Рынок труда сегментируется по трем группам критериям:

1. социально-экономическим,
2. поведенческим:
3. географическим
4. психографическим
5. половозрастным
6. национальным

Задание №3.

Вербовка персонала с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала в организации – это …

1. непосредственная вербовка персонала
2. опосредованная вербовка персонала
3. отбор персонала

Задание №4.

Непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации – это …

1. непосредственная вербовка персонала
2. опосредованная вербовка персонала
3. отбор персонала

Задание №5.

Результативность мероприятий, связанных с маркетингом персонала, определяется способами:

1. анализа привлекательности
2. аудита
3. контроллинга
4. маркетинга персонала
5. открытости
6. прозрачности

Задание №6.

Совокупность действий собственника рабочей силы, направленных на поиск и создание максимально благоприятных условий для формирования его конкурентоспособности на перспективу называется …

1. реклама
2. поиск работы
3. самомаркетинг
4. маркетинг

Задание №7.

Соответствие структуры производства и занятости потребности рынка в товарах и услугах называется:

1. внутриорганизационной конкурентоспособностью
2. внешней конкурентоспособностью
3. эффективной занятостью
4. рациональной расстановкой

Задание №8.

Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара «рабочая сила», определяющая его успех на рынке труда, проявляющийся в эффективности труда и в способности к профессиональному развитию называется:

1. рыночным успехом
2. состоятельностью
3. конкурентоспособностью

Задание №9.

Маркетинг персонала - это вид управленческой деятельности, направленный на:

1. определение и покрытие потребности в персонале
2. анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей
3. анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников, а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий

Задание №10.

Основными составляющими маркетинга персонала не являются:

1. разработка требований к персоналу
2. определение количественной и качественной потребности в персонале
3. деловая оценка персонала

отбор персонала

Задание №11.

Внутренним фактором маркетинга персонала не является:

1. развитие технологии
2. цели организации
3. кадровый потенциал
4. финансовые ресурсы

Задание №12.

Активным путем покрытия потребности в персонале является:

1. поиск претендентов через рекламные объявления в СМИ
2. заявки по вакансиям в службы занятости
3. ожидание претендентов после проведения рекламной компании местного характера

Задание №13.

Поведенческим признаком сегментирования рынка труда является:
1. мотивационные установки
2. тип личности
3. уровень дохода

Задание №14.

Информационная функция включает в себя следующее направление исследования:
1. исследование ресурсов предприятия
2. исследование текучести кадров
3. исследование имиджа организации

Задание №15.

Трудовой потенциал – это:
1. часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике
2. совокупность духовных и физических способностей человека, которые он использует всякий раз когда создает потребительские стоимости
3. способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат

Задание №16.

Основными составляющими маркетинга персонала не являются:
1. разработка требований к персоналу
2. расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала
3. выбор путей покрытия потребности в персонале
4. профессиональная оценка персонала

Задание №17.

Внешним фактором маркетинга персонала не является:
1. развитие законодательства
2. кадровый потенциал
3. ситуация на рынке
4. развитие технологий

Задание №18.

Пассивным путем покрытия потребности в персонале является:
1. поиск претендентов через своих сотрудников
2. поиск претендентов через рекламные объявления в специальных изданиях
3. заявки по вакансиям в службы занятости
4. поиск непосредственно в учебных заведениях

Задание №19.

Психографическим признаком сегментирования рынка труда является:

1. карьерные ориентации
2. личностные качества
3. семейное положение

Задание №20.

Коммуникационная функция включает в себя следующее мероприятие:

1. внутренние связи
2. изучение рынка труда
3. исследование имиджа организации

## Задания открытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

| № вопроса | Код компетенции | Код индикатора | № вопроса | Код компетенции | Код индикатора |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | УК-6 | ИУК-6.1 | 11 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 2 | УК-6 | ИУК-6.1 | 12 | ПК-2 | ИПК-2.2 |
| 3 | УК-6 | ИУК-6.1 | 13 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 4 | УК-6 | ИУК-6.1 | 14 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 5 | УК-6 | ИУК-6.1 | 15 | ПК-2 | ИПК-2.2 |
| 6 | УК-6 | ИУК-6.1 | 16 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 7 | УК-6 | ИУК-6.1 | 17 | ПК-1 | ИПК-1.2 |
| 8 | УК-6 | ИУК-6.1 | 18 | ПК-1 | ИПК-1.1 |
| 9 | УК-6 | ИУК-6.2 | 19 | ПК-1 | ИПК-1.1 |
| 10 | УК-6 | ИУК-6.2 | 20 | ПК-1 | ИПК-1.2 |

Ключ ответов к заданиям открытого типа

| № вопроса | Верный ответ |
|---|---|
| 1 | 1. Владимир не знает, как нужно представлять результаты своих исследований на публике.<br>2. Конфликт строится на незнании Владимиром правил публичного выступления;<br>3. - слушатели (или кто-то из коллег) должны объяснить Василию как необходимо вести публичное выступление;<br>- Владимир должен научиться выступать сначала внутри своего коллектива, на уровне своей организации, а затем уже выходить на международный уровень;<br>- Владимиру необходимо составить план своего выступления и хорошо подготовиться к нему, отрепетировав основные моменты. |
| 2 | Список № 1, так как во втором списке перечислены не только умения и навыки, необходимые для занятия саморазвитием, но и качества человека, необходимые для занятия другими видами деятельности. |
| 3 | Вместе с другом составим программу его саморазвития, исходя из цели, которую сформулирует мой одногруппник. |
| 4 | Нужно соглашаться на предложение о работе, и сразу же спланировать свое саморазвитие, чтобы соответствовать занимаемой должности. |
| 5 | Комплекс способов, в соответствии с планом проекта, который даст |

| | |
|---|---|
| | понять, где нужно будет почитать литературу, где ознакомиться с опытом других, где использовать возможности дистанционного обучения. |
| 6 | - стратегический уровень саморазвития – это планы на 3-5 лет;<br>- опертивный уровень – планы по саморазвитию на год;<br>- текущий уровень – мое саморазвитие «здесь и сейчас» (неделя, месяц, квартал) |
| 7 | внешние и внутренние ресурсы, мои качества, критерии результатов |
| 8 | Включены в программу следующие шаги:<br>2. Ресурсы внешние и внутренние (что мне нужно).<br>3. Инструменты (как я буду это делать).<br>4. Сроки (когда я должен это сделать)<br>5. Критерии (как я пойму, что достиг) |
| 9 | Расчет численности рабочих, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой, ремонтом и другими подсобными работами проводится по нормам обслуживания по формуле:<br>Чпл = [(О × С) / Но] × Ксп,<br>где О – число единиц оборудования;<br>С – количество смен;<br>Но – норма обслуживания (сколько единиц оборудования может обслужить один рабочий).<br>Численность слесарей-ремонтников рассчитывается следующим образом:<br>Чпл = [(1000 × 2) / 100] × (265 / 230) = 23 чел. |
| 10 | Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность рабочих может быть определена непосредственно по рабочим местам:<br>Чпл = n × С × Ксп,<br>где n – число рабочих мест<br>С – количество смен<br>Соответственно, необходимое количество крановщиков составит: Чпл = 4 × 2 × (265 / 230) = 9 чел.; стропальщиков: Чпл = 4 × 2 × 2 × (265 / 230) = 18 чел. |
| 11 | Конфликт был организован старшей сотрудницей, которая подвергла действие молодой коллеги необоснованной критике, поскольку первая сотрудница действовала по инструкции, к тому же перерыв был незначительный по времени. Вторая сотрудница была также неправа в том, что высказывала критику при клиентах. |
| 12 | в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу. |
| 13 | привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия |
| 14 | постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела |
| 15 | 1. В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт. Объект конфликтов – сотрудник Веткин. А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий |

| | |
|---|---|
| | руководитель.<br>2. -жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.<br>-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.<br>Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.<br>3. Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию, касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой. |
| 16 | 1. Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.<br>2. Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах. Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.<br>3. А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента.<br>Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продажи, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.<br>4. Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе. |
| 17 | 1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.<br>2. Нормы, регламентирующие дресс-код: 2, 5, 9, 13.<br>3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8. |
| 18 | Лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации. |
| 19 | Всего предлагается шесть типов лидерства: авторитарный, образцовый, авторитетный, товарищеский, обучающий и демократичный. Психологами отмечено, что самый здоровый моральный климат и самые высокие результаты соответствуют Компаниям, где лидеры применяют не меньше четырех стилей лидерства (особенно если это авторитетный, демократичный, |

| | |
|---|---|
| | товарищеский и обучающий типы лидерства). |
| 20 | Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации. В государственных организациях власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.). В частных коммерческих организациях источником власти является единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должность Основные формы власти в организации 1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх) 2. Власть, основанная на вознаграждении. 3. Законная власть (влияние через традиции) 4. Власть примера (влияние с помощью харизмы) 5. Власть эксперта (влияние через разумную веру). |

Задание № 1

Проанализируйте ситуацию:

На одном из международных научных симпозиумов выступал молодой научный сотрудник НИИ «Московский общественный университет» Владимир Переимов. Владимиру 27 лет, он работает в НИИ «Московский общественный университет» чуть более двух лет. До этого он работал в другом исследовательском университете, из которого уволился по собственному желанию. НИИ занимает далеко не лидирующие позиции в своей отрасли. Бюджетное финансирование находится на низком уровне. Владимир приехал на симпозиум один. Ранее он ни разу в таких мероприятиях не участвовал, даже на уровне университета.

Приведем краткую выдержку его монолога, опустив, при этом детали. «Добрый день, дорогие коллеги! Я представляю вашему вниманию результаты своего труда, которым занимался, без малого, почти 5 лет. Я узнал о симпозиуме только вчера, поэтому не ругайте меня за сбивчивое выступление. Мое исследование направлено на выявление взаимосвязи . Эту амбициозную цель я поставил перед собой не случайно. Все связано с тем, что я хочу доказать, что даже один человек может справиться с такой задачей, потому что моих коллег этот раздел психологии вообще не интересует, потому что он, якобы, уже давно изучен и там нечего ловить. Но я-то знаю, что это не так. Это как друг мне говорил, что не нужно идти на психфак, а я не послушал и пошел. Ну и где он теперь? Работает каким-то юристом низшего звена в городском спецавтохозяйстве, а вот занимаюсь исследованиями, опыты провожу и вижу, что у меня есть реальные результаты, что не зря проделал всю ту работу, что делал. И я всегда всем говорю, что если не хочешь идти рядом со мной, то лучше вообще со мной прекрати общаться, так как ты просто еще не дорос до моего уровня. Вот подрастешь и приходи, поговорим. А в своем исследовании уже много чего я достиг, вижу, что прорыв сделал Так вот, все попытки моих предшественников заниматься этим вопросом ни к чему не привели. Это-то и заставило меня обратиться еще раз к этой проблеме, и все эти попытки как-то дискредитировать меня из-за того, что я беру ненаучные методы – яйца выеденного не стоят. Все, кто говорит, что я не прав – просто не понимают

мою теорию. Я уже в другом исследовании опроверг мнение знаменитых Э. Бостона и П. Мачелли, прочитайте мою статью в Поволжском вестнике, в пятом номере этого года. Я там подробно написал, что их методы совсем не поддаются никакой критике. Я бы мог еще долго рассуждать на эту тему, но время не позволяет.

Ну вот, или еще, эта теория автосуггестии в раннем возрасте. Кто вообще ее авторы? Где они сейчас? Почему нет никаких новых данных? Что-то придумали и не хотят ничего доказывать дальше на деле. Какие-либо выводы пока делать рано. Но я уверен, что нахожусь на верном пути. Может я, конечно, еще лет 10 это буду изучать, а может, через год уже закончу. Ведь никто из нас не застрахован от принятия каких-то новых положений. Может, вообще наш институт закроют, так как ведь чиновникам важнее вкладывать деньги в другую сферу, а не заниматься развитием человека. В общем, я очень надеюсь, что вас заинтересовала моя тема исследования. Спасибо. Я готов выслушать ваши вопросы»

В зале никто из присутствующих не вымолвил ни слова. За время выступления Владимир постоянно жестикулировал, особенно когда говорил про свои личные отношения с коллегами, отвлекался от темы доклада, постоянно приводил примеры из жизни.

Вопросы:

1. Назовите причину сложившейся ситуации.

2. Сформулируйте проблему, которая лежит в основе данной ситуации и требует разрешения.

3. Определите, что должны сделать стороны в первую очередь?

Задание № 2

Проанализируйте ситуацию.

Результаты самооценки констатировали низкий уровень сформированности у студентов компетенции самоорганизации и саморазвития. В связи с чем, обучающиеся получили задание составить свой список самых необходимых, по их мнению, умений и навыков для занятия саморазвитием. В результате их работы получилось два списка:

Список №1:

- умение правильно формулировать жизненные цели;
- навык личной организованности;
- навык самодисциплины;
- умение осуществлять самоконтроль своей жизнедеятельности;
- владение информационно-коммуникационными технологиями.

Список №2:

- трудолюбие и прилежание;
- самостоятельность;
- умение доводить начатое дело до конца;
- умение планировать свое время;
- умение работать с информацией;
- любознательность.

Какой список и почему, на Ваш взгляд, наиболее полно и точно отражает компетенцию саморазвития?

Задание № 3

Проанализируйте ситуацию:

Поступив на 1 курс университета, Вы подружились с одним из одногруппников. Вам интересно с ним общаться и проводить время, у вас много общего не только в стенах учебного заведения, но и за пределами. Но оказалось, что Ваш новый друг абсолютно не умеет организовывать свое время, из-за чего постоянно возникают проблемы и в учебе, и в общении с друзьями. Ему самому такая ситуация не нравится, и в разговоре с Вами, он неоднократно давал понять, что хочет измениться.

Вы себя считаете самоорганизованным человеком, владеющим необходимыми умениями и качествами для эффективного самоуправления. Вы самостоятельно увлекаетесь литературой по тайм-менеджменту и чувствуете в себе потенциал помочь другу.

Что Вы предпримите для развития компетенции самоорганизации у своего друга?

Задание № 4

Проанализируйте ситуацию:

Представьте, что обучаясь в магистратуре, Вам предложили интересную работу, о которой Вы мечтали. На встрече с работодателем, Вы узнали, что Ваши знания и профессиональный опыт не совсем соответствует содержанию будущих обязанностей. С собеседования Вы ушли в растерянности по поводу своих дальнейших действий, но завтра Вам необходимо дать ответ потенциальному руководителю.

Обучение в магистратуре не будет препятствовать работе, тем более работодатель обещал учитывать факт учебы и быть лояльным к вашему графику.

Какой из вариантов возможных решений и обоснований этим решениям будет наиболее оптимальным в данной ситуации?

Задание № 5

Проанализируйте ситуацию:

Представьте, что на работе Вам предложили возглавить проект, интересный для Вас, как по содержанию, так и в плане дополнительного заработка. Проблема заключается в том, что проект не связан с Вашей основной деятельностью, а посвящен новой для Вас теме и предполагает освоение незнакомых для Вас направлений. Отказаться нельзя.

Выбор был сделан в пользу Вашей кандидатуры по рекомендации человека, который до Вас руководил проектом, и находится сейчас в отпуске по уходу за ребенком. Реализация проекта не предполагает освобождение Вас от основной работы. Исходя из описания ситуации и возникшей перед вами проблемы, единственным вариантом ее решения – это саморазвитие.

Какие способы саморазвития, на Ваш взгляд, лучше всего способны помочь Вам справиться с проектом?

Задание № 6

Считается, что программа саморазвития имеет трехуровневый порядок, состоящий из логично дополняющих друг друга планов. Закончите описание уровней саморазвития:

1 уровень – перспективный или стратегический план саморазвития личности позволяет …… ……

2 уровень – оперативный план саморазвития ориентирует …….

3 уровень – текущий план предназначен ……..

Задание № 7

Персональная программа саморазвития по достижению своей мечты должна отвечать на вопросы, являющиеся ключевыми для получения эффективных результатов саморазвития. Выберите из предложенных вариантов темы вопросов, на которые должна отвечать любая программа саморазвития:

Задание № 8

Продолжите список шагов по составлению программы саморазвития.

1. Цель – что я хочу.
2.
3.
4.
5.

Задание № 9

На предприятии имеется 1000 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 100 ед. за смену. Предприятие работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Какова численность слесарей-ремонтников?

Задание № 10

В цехе имеется четыре крана. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Цех работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Какова численность крановщиков и стропальщиков?

Задание №11

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит

напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка.

Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Как оценить правильность действий каждого из работников?

Задание №12

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваше решение?

Задание №13.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

Задание №14.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

Задание №15

Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме. Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к

тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказам он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса. В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку.

Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей. Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными. Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией. На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай». Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководитель, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

Вопросы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

## Задание №16

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок

работает коллектив из 35 человек, большая часть которых продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени. Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терековв — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продажи подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложи эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками. Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину.

Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы:

1.Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?

2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?

3.Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

## Задание №17

1.Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам: нормы деятельности, нормы, регламентирующие дресс-код, нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

## Задание №18

Что такое лидерство в организации?

## Задание №19

Назовите виды лидерства в организации

Задание №20

Назовите источники и формы власти в организации

## 2 ЭТАП – Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

Вопросы к экзамену

1. Теоретические основы управления маркетингом персонала.
2. Маркетинг персонала: наука, дисциплина, функции, методы.
3. Концепция маркетинга: содержание, основные принципы, функции.
4. Принципы маркетинга персонала организации.
5. Внутренний и внешний маркетинг.
6. Задачи, проблемы и цели маркетингового исследования рынка труда.
7. Планирование, организация сбора информации на рынке труда, сегментация рынка труда.
8. Имидж организации и его назначение.
9. Маркетинговые исследования на примере любого рынка.
10. Разработка требований и определение потребностей к персоналу.
11. Расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.
12. Источники и пути покрытия потребности в персонале.
13. Определение количественной потребности в персонале.
14. Методологические подходы к оценке эффективности маркетинга рабочей силы.
15. Оценка эффективности маркетинга рабочей силы.
16. Зарубежный опыт маркетинга персонала и возможности его применения
17. Роль прогнозирования в маркетинге персонала.
18. Издержки найма работников.
19. Качественная потребность в персонале.
20. Планирование потребности в персонале.
21. Стратегический набор и отбор персонала.
22. Методы и формы отбора персонала.
23. Лизинг персонала как источник покрытия потребности.
24. Оценка эффективности управления персоналом.
25. Имидж фирмы и его значение в маркетинге персонала.
26. Оценка работы служб управления персоналом.
27. Методы оценки персонала.
28. Методы оценки управленческих кадров.
29. Роль и место аудита в маркетинге персонала.
30. Рынок труда и его роль в формировании кадрового потенциала организации.

### Задания закрытого типа

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

| № вопроса | Код компетенции | Код индикатора | № вопроса | Код компетенции | Код индикатора |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 11 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 2 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 12 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 3 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 13 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 4 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 14 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 5 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 25 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 6 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 16 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 7 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 17 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 8 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 | 18 | УК-6 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2 |
| | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 | | ПК-1 | ИПК-1.1<br>ИПК-1.2 |
| | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-2 | ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 9 | УК-6 | ИУК-6.1 | 19 | УК-6 | ИУК-6.1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ПК-1<br>ПК-2 | ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | | ПК-1<br>ПК-2 | ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |
| 10 | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 | 20 | УК-6<br>ПК-1<br>ПК-2 | ИУК-6.1<br>ИУК-6.2<br>ИПК-1.1<br>ИПК-1.2<br>ИПК-2.1<br>ИПК-2.2 |

Ключ ответов

| № вопроса | Верный ответ | № вопроса | Верный ответ | № вопроса | Верный ответ | № вопроса | Верный ответ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 6 | 3 | 11 | 1 | 16 | 4 |
| 2 | 1,2,4 | 7 | 3 | 12 | 2 | 17 | 2 |
| 3 | 1 | 8 | 3 | 13 | 1 | 18 | 2 |
| 4 | 2 | 9 | 1 | 14 | 3 | 19 | 2 |
| 5 | 1, 2 | 10 | 3 | 15 | 3 | 20 | 1 |

Задание №1

Совокупность средств воздействия на потребителей рынка труда с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию называется …:

1. рекламной компанией
2. маркетинг-микс персонала
3. имиджиологией
4. опосредованной вербовкой

Задание №2.

Рынок труда сегментируется по трем группам критериям:

1. социально-экономическим,
2. поведенческим:
3. географическим
4. психографическим
5. половозрастным
6. национальным

Задание №3.

Вербовка персонала с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала в организации – это …

1. непосредственная вербовка персонала
2. опосредованная вербовка персонала
3. отбор персонала

Задание №4.

Непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации – это …

1. непосредственная вербовка персонала
2. опосредованная вербовка персонала
3. отбор персонала

Задание №5.

Результативность мероприятий, связанных с маркетингом персонала, определяется способами:

1. анализа привлекательности
2. аудита
3. контроллинга
4. маркетинга персонала
5. открытости
6. прозрачности

Задание №6.

Совокупность действий собственника рабочей силы, направленных на поиск и создание максимально благоприятных условий для формирования его конкурентоспособности на перспективу называется …

1. реклама
2. поиск работы
3. самомаркетинг
4. маркетинг

Задание №7.

Соответствие структуры производства и занятости потребности рынка в товарах и услугах называется:

1. внутриорганизационной конкурентоспособностью
2. внешней конкурентоспособностью
3. эффективной занятостью
4. рациональной расстановкой

Задание №8.

Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара «рабочая сила», определяющая его успех на рынке труда, проявляющийся в эффективности труда и в способности к профессиональному развитию называется:

1. рыночным успехом
2. состоятельностью
3. конкурентоспособностью

Задание №9.

Маркетинг персонала - это вид управленческой деятельности, направленный на:

1. определение и покрытие потребности в персонале
2. анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей
3. анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников, а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий

Задание №10.

Основными составляющими маркетинга персонала не являются:

1. разработка требований к персоналу
2. определение количественной и качественной потребности в персонале
3. деловая оценка персонала

отбор персонала

Задание №11.

Внутренним фактором маркетинга персонала не является:

1. развитие технологии
2. цели организации
3. кадровый потенциал
4. финансовые ресурсы

Задание №12.

Активным путем покрытия потребности в персонале является:

1. поиск претендентов через рекламные объявления в СМИ
2. заявки по вакансиям в службы занятости
3. ожидание претендентов после проведения рекламной компании местного характера

Задание №13.

Поведенческим признаком сегментирования рынка труда является:

1. мотивационные установки
2. тип личности
3. уровень дохода

Задание №14.

Информационная функция включает в себя следующее направление исследования:

1. исследование ресурсов предприятия
2. исследование текучести кадров
3. исследование имиджа организации

Задание №15.

Трудовой потенциал – это:

1. часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике
2. совокупность духовных и физических способностей человека, которые он

использует всякий раз когда создает потребительские стоимости
3. способность персонала организации при наличии у него определенных качественных характеристик и соответствующих социально-экономических, организационных условий достигать определенный конечный результат

Задание №16.

Основными составляющими маркетинга персонала не являются:
1. разработка требований к персоналу
2. расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала
3. выбор путей покрытия потребности в персонале
4. профессиональная оценка персонала

Задание №17.

Внешним фактором маркетинга персонала не является:
1. развитие законодательства
2. кадровый потенциал
3. ситуация на рынке
4. развитие технологий

Задание №18.

Пассивным путем покрытия потребности в персонале является:
1. поиск претендентов через своих сотрудников
2. поиск претендентов через рекламные объявления в специальных изданиях
3. заявки по вакансиям в службы занятости
4. поиск непосредственно в учебных заведениях

Задание №19.

Психографическим признаком сегментирования рынка труда является:
1. карьерные ориентации
2. личностные качества
3. семейное положение

Задание №20.

Коммуникационная функция включает в себя следующее мероприятие:
1. внутренние связи
2. изучение рынка труда
3. исследование имиджа организации

**Задания открытого типа**

Номер вопроса и проверка сформированной компетенции

| № вопроса | Код компетенции | Код индикатора | № вопроса | Код компетенции | Код индикатора |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | УК-6 | ИУК-6.1 | 11 | ПК-2 | ИПК-2.1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | УК-6 | ИУК-6.1 | 12 | ПК-2 | ИПК-2.2 |
| 3 | УК-6 | ИУК-6.1 | 13 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 4 | УК-6 | ИУК-6.1 | 14 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 5 | УК-6 | ИУК-6.1 | 15 | ПК-2 | ИПК-2.2 |
| 6 | УК-6 | ИУК-6.1 | 16 | ПК-2 | ИПК-2.1 |
| 7 | УК-6 | ИУК-6.1 | 17 | ПК-1 | ИПК-1.2 |
| 8 | УК-6 | ИУК-6.1 | 18 | ПК-1 | ИПК-1.1 |
| 9 | УК-6 | ИУК-6.2 | 19 | ПК-1 | ИПК-1.1 |
| 10 | УК-6 | ИУК-6.2 | 20 | ПК-1 | ИПК-1.2 |

## Ключ ответов к заданиям открытого типа

| № вопроса | Верный ответ |
|---|---|
| 1 | 1. Владимир не знает, как нужно представлять результаты своих исследований на публике.<br>2. Конфликт строится на незнании Владимиром правил публичного выступления;<br>3. - слушатели (или кто-то из коллег) должны объяснить Василию как необходимо вести публичное выступление;<br>- Владимир должен научиться выступать сначала внутри своего коллектива, на уровне своей организации, а затем уже выходить на международный уровень;<br>- Владимиру необходимо составить план своего выступления и хорошо подготовиться к нему, отрепетировав основные моменты. |
| 2 | Список № 1, так как во втором списке перечислены не только умения и навыки, необходимые для занятия саморазвитием, но и качества человека, необходимые для занятия другими видами деятельности. |
| 3 | Вместе с другом составим программу его саморазвития, исходя из цели, которую сформулирует мой одногруппник. |
| 4 | Нужно соглашаться на предложение о работе, и сразу же спланировать свое саморазвитие, чтобы соответствовать занимаемой должности. |
| 5 | Комплекс способов, в соответствии с планом проекта, который даст понять, где нужно будет почитать литературу, где ознакомиться с опытом других, где использовать возможности дистанционного обучения. |
| 6 | - стратегический уровень саморазвития – это планы на 3-5 лет;<br>- опертивный уровень – планы по саморазвитию на год;<br>- текущий уровень – мое саморазвитие «здесь и сейчас» (неделя, месяц, квартал) |
| 7 | внешние и внутренние ресурсы, мои качества, критерии результатов |
| 8 | Включены в программу следующие шаги:<br>2. Ресурсы внешние и внутренние (что мне нужно).<br>3. Инструменты (как я буду это делать).<br>4. Сроки (когда я должен это сделать)<br>5. Критерии (как я пойму, что достиг) |
| 9 | Расчет численности рабочих, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой, ремонтом и другими подсобными работами проводится по нормам обслуживания по формуле:<br>Чпл = [(О × С) / Но] × Ксп,<br>где О – число единиц оборудования;<br>С – количество смен; |

| | |
|---|---|
| | Но – норма обслуживания (сколько единиц оборудования может обслужить один рабочий).<br>Численность слесарей-ремонтников рассчитывается следующим образом:<br>Чпл = [(1000 × 2) / 100] × (265 / 230) = 23 чел. |
| 10 | Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность рабочих может быть определена непосредственно по рабочим местам:<br>Чпл = n × С × Ксп,<br>где n – число рабочих мест<br>С – количество смен<br>Соответственно, необходимое количество крановщиков составит: Чпл = 4 × 2 × (265 / 230) = 9 чел.; стропальщиков: Чпл = 4 × 2 × 2 × (265 / 230) = 18 чел. |
| 11 | Конфликт был организован старшей сотрудницей, которая подвергла действие молодой коллеги необоснованной критике, поскольку первая сотрудница действовала по инструкции, к тому же перерыв был незначительный по времени. Вторая сотрудница была также неправа в том, что высказывала критику при клиентах. |
| 12 | в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу. |
| 13 | привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия |
| 14 | постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела |
| 15 | 1. В данной ситуации описывается внутриличностный конфликт и конфликт между руководителем и подчиненным, межличностный конфликт. Объект конфликтов – сотрудник Веткин. А участниками является руководитель подразделения, Веткин, вышестоящий руководитель.<br>2. -жалоба на Веткина вышестоящему руководителю.<br>-разговор с Веткиным по поводу его положения в группе.<br>Руководитель должен был сам разобраться с ситуацией, в которой Веткин является объектом. Тем более, что Веткина приняло на работу вышестоящее начальство, не обратив внимание на так называемую «липовую» справку о хроническом заболевании.<br>3. Так как он руководитель подразделения, то он должен был знать всю информацию, касающуюся Веткина до того, как распределять задание. Не надо было «копать» на наличие подлинности справки. Нужно было распределить соответствующую работу между всеми участниками группы, чтобы каждый мог отвечать за свою выполняемую работу по мере возможности. Если у кого-то (как у Веткина) есть ограничения по работе, то наделить их другой соответствующей работой. |
| 16 | 1. Проблема на данной площадке – это увольнение прежнего руководителя, ну и соответственно замена его новым руководителем, который не был работником данной организации. Проблема, конечно же, сформулирована неверно.<br>2. Главной ошибкой руководства данной площадкой было то, что |

| | |
|---|---|
| | уволили руководителя, так как сам руководитель в принципе ни в чем не виноват. Никто не застрахован от недобросовестных сотрудников. Следующая ошибка это найм жесткого руководителя со стороны, хоть и имеющего опыт работы. Причем найм жесткого руководителя, который мог бы устранить панибратство, повысить дисциплину в коллективе. Ну и еще ошибкой было то, что эту должность предложили Бекетову, который специализируется на продажах. Меры – провести совещание с сотрудниками и руководителем по поводу кражи новым сотрудником. Уволить нового сотрудника.<br>3. А). Строго наказывать (например, выговором, лишением премии и т. д.) за нарушение дисциплины, за нарушение графика работы, за неофициальное общение в присутствии клиента.<br>Б). Поощрять сотрудников (например, объявлением благодарности, признанием заслуг в присутствии коллектива, выплатой премии и т. д.) за выполнение или перевыполнения плана продажи, за перспективные и грамотные предложения, как в сфере улучшения общей работы, так и в сфере улучшения климата в коллективе.<br>4. Последствием принятия предлагаемых мер была бы слаженная работа коллектива, высокий уровень продаж, соблюдением коллективом необходимых формальных правил, хорошая дисциплина и как следствие хороший и стабильный психологический климат в коллективе. |
| 17 | 1. Нормы деятельности: 1, 3, 6, 7, 10, И, 12.<br>2. Нормы, регламентирующие дресс-код: 2, 5, 9, 13.<br>3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы: 4, 8. |
| 18 | Лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации. |
| 19 | Всего предлагается шесть типов лидерства: авторитарный, образцовый, авторитетный, товарищеский, обучающий и демократичный. Психологами отмечено, что самый здоровый моральный климат и самые высокие результаты соответствуют Компаниям, где лидеры применяют не меньше четырех стилей лидерства (особенно если это авторитетный, демократичный, товарищеский и обучающий типы лидерства). |
| 20 | Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации. В государственных организациях власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.). В частных коммерческих организациях источником власти является единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должность Основные формы власти в организации 1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх) 2. Власть, основанная на вознаграждении. 3. Законная власть (влияние через традиции) 4. Власть примера (влияние с помощью харизмы) 5. Власть эксперта (влияние через разумную веру). |

## Задание № 1

Проанализируйте ситуацию:

На одном из международных научных симпозиумов выступал молодой научный сотрудник НИИ «Московский общественный университет» Владимир Переимов. Владимиру 27 лет, он работает в НИИ «Московский

общественный университет» чуть более двух лет. До этого он работал в другом исследовательском университете, из которого уволился по собственному желанию. НИИ занимает далеко не лидирующие позиции в своей отрасли. Бюджетное финансирование находится на низком уровне. Владимир приехал на симпозиум один. Ранее он ни разу в таких мероприятиях не участвовал, даже на уровне университета.

Приведем краткую выдержку его монолога, опустив, при этом детали. «Добрый день, дорогие коллеги! Я представляю вашему вниманию результаты своего труда, которым занимался, без малого, почти 5 лет. Я узнал о симпозиуме только вчера, поэтому не ругайте меня за сбивчивое выступление. Мое исследование направлено на выявление взаимосвязи . Эту амбициозную цель я поставил перед собой не случайно. Все связано с тем, что я хочу доказать, что даже один человек может справиться с такой задачей, потому что моих коллег этот раздел психологии вообще не интересует, потому что он, якобы, уже давно изучен и там нечего ловить. Но я-то знаю, что это не так. Это как друг мне говорил, что не нужно идти на психфак, а я не послушал и пошел. Ну и где он теперь? Работает каким-то юристом низшего звена в городском спецавтохозяйстве, а вот занимаюсь исследованиями, опыты провожу и вижу, что у меня есть реальные результаты, что не зря проделал всю ту работу, что делал. И я всегда всем говорю, что если не хочешь идти рядом со мной, то лучше вообще со мной прекрати общаться, так как ты просто еще не дорос до моего уровня. Вот подрастешь и приходи, поговорим. А в своем исследовании уже много чего я достиг, вижу, что прорыв сделал Так вот, все попытки моих предшественников заниматься этим вопросом ни к чему не привели. Это-то и заставило меня обратиться еще раз к этой проблеме, и все эти попытки как-то дискредитировать меня из-за того, что я беру ненаучные методы – яйца выеденного не стоят. Все, кто говорит, что я не прав – просто не понимают мою теорию. Я уже в другом исследовании опроверг мнение знаменитых Э. Бостона и П. Мачелли, прочитайте мою статью в Поволжском вестнике, в пятом номере этого года. Я там подробно написал, что их методы совсем не поддаются никакой критике. Я бы мог еще долго рассуждать на эту тему, но время не позволяет.

Ну вот, или еще, эта теория автосуггестии в раннем возрасте. Кто вообще ее авторы? Где они сейчас? Почему нет никаких новых данных? Что-то придумали и не хотят ничего доказывать дальше на деле. Какие-либо выводы пока делать рано. Но я уверен, что нахожусь на верном пути. Может я, конечно, еще лет 10 это буду изучать, а может, через год уже закончу. Ведь никто из нас не застрахован от принятия каких-то новых положений. Может, вообще наш институт закроют, так как ведь чиновникам важнее вкладывать деньги в другую сферу, а не заниматься развитием человека. В общем, я очень надеюсь, что вас заинтересовала моя тема исследования. Спасибо. Я готов выслушать ваши вопросы»

В зале никто из присутствующих не вымолвил ни слова. За время выступления Владимир постоянно жестикулировал, особенно когда говорил

про свои личные отношения с коллегами, отвлекался от темы доклада, постоянно приводил примеры из жизни.

Вопросы:

1. Назовите причину сложившейся ситуации.

2. Сформулируйте проблему, которая лежит в основе данной ситуации и требует разрешения.

3. Определите, что должны сделать стороны в первую очередь?

Задание № 2

Проанализируйте ситуацию.

Результаты самооценки констатировали низкий уровень сформированности у студентов компетенции самоорганизации и саморазвития. В связи с чем, обучающиеся получили задание составить свой список самых необходимых, по их мнению, умений и навыков для занятия саморазвитием. В результате их работы получилось два списка:

Список №1:

- умение правильно формулировать жизненные цели;
- навык личной организованности;
- навык самодисциплины;
- умение осуществлять самоконтроль своей жизнедеятельности;
- владение информационно-коммуникационными технологиями.

Список №2:

- трудолюбие и прилежание;
- самостоятельность;
- умение доводить начатое дело до конца;
- умение планировать свое время;
- умение работать с информацией;
- любознательность.

Какой список и почему, на Ваш взгляд, наиболее полно и точно отражает компетенцию саморазвития?

Задание № 3

Проанализируйте ситуацию:

Поступив на 1 курс университета, Вы подружились с одним из одногруппников. Вам интересно с ним общаться и проводить время, у вас много общего не только в стенах учебного заведения, но и за пределами. Но оказалось, что Ваш новый друг абсолютно не умеет организовывать свое время, из-за чего постоянно возникают проблемы и в учебе, и в общении с друзьями. Ему самому такая ситуация не нравится, и в разговоре с Вами, он неоднократно давал понять, что хочет измениться.

Вы себя считаете самоорганизованным человеком, владеющим необходимыми умениями и качествами для эффективного самоуправления. Вы самостоятельно увлекаетесь литературой по тайм-менеджменту и чувствуете в себе потенциал помочь другу.

Что Вы предпримите для развития компетенции самоорганизации у своего друга?

Задание № 4

Проанализируйте ситуацию:

Представьте, что обучаясь в магистратуре, Вам предложили интересную работу, о которой Вы мечтали. На встрече с работодателем, Вы узнали, что Ваши знания и профессиональный опыт не совсем соответствует содержанию будущих обязанностей. С собеседования Вы ушли в растерянности по поводу своих дальнейших действий, но завтра Вам необходимо дать ответ потенциальному руководителю.

Обучение в магистратуре не будет препятствовать работе, тем более работодатель обещал учитывать факт учебы и быть лояльным к вашему графику.

Какой из вариантов возможных решений и обоснований этим решениям будет наиболее оптимальным в данной ситуации?

Задание № 5

Проанализируйте ситуацию:

Представьте, что на работе Вам предложили возглавить проект, интересный для Вас, как по содержанию, так и в плане дополнительного заработка. Проблема заключается в том, что проект не связан с Вашей основной деятельностью, а посвящен новой для Вас теме и предполагает освоение незнакомых для Вас направлений. Отказаться нельзя.

Выбор был сделан в пользу Вашей кандидатуры по рекомендации человека, который до Вас руководил проектом, и находится сейчас в отпуске по уходу за ребенком. Реализация проекта не предполагает освобождение Вас от основной работы. Исходя из описания ситуации и возникшей перед вами проблемы, единственным вариантом ее решения – это саморазвитие.

Какие способы саморазвития, на Ваш взгляд, лучше всего способны помочь Вам справиться с проектом?

Задание № 6

Считается, что программа саморазвития имеет трехуровневый порядок, состоящий из логично дополняющих друг друга планов. Закончите описание уровней саморазвития:

1 уровень – перспективный или стратегический план саморазвития личности позволяет …… ……

2 уровень – оперативный план саморазвития ориентирует …….

3 уровень – текущий план предназначен ……..

Задание № 7

Персональная программа саморазвития по достижению своей мечты должна отвечать на вопросы, являющиеся ключевыми для получения

эффективных результатов саморазвития. Выберите из предложенных вариантов темы вопросов, на которые должна отвечать любая программа саморазвития:

Задание № 8

Продолжите список шагов по составлению программы саморазвития.

1. Цель – что я хочу.
2.
3.
4.
5.

Задание № 9

На предприятии имеется 1000 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 100 ед. за смену. Предприятие работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Какова численность слесарей-ремонтников?

Задание № 10

В цехе имеется четыре крана. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Цех работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Какова численность крановщиков и стропальщиков?

Задание №11

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка.

Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир. Женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Как оценить правильность действий каждого из работников?

Задание №12

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Ваше решение?

Задание №13.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия?

Задание №14.

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

Задание №15

Руководителю коллектива предстояло выделить одного из сотрудников группы, которую он возглавлял, для разгрузки поступившего оборудования. Подобные работы выполнялись всеми сотрудниками с определенной периодичностью в соответствии с составленным графиком и не вызывали особых возражений, хотя и не входили в функциональные обязанности членов группы.

На сей раз, он решил поручить выполнение этого задания Веткину — сотруднику, который недавно появился в группе и ни разу в таких разгрузках не участвовал. Но на его предложение Веткин ответил категорическим отказом. Руководитель потребовал объяснений, но и их Веткин давать отказался в столь же резкой форме. Трудность состояла в том, что разговор проходил в присутствии всего коллектива, и подобный тон мог привести к тому, что и другие сотрудники не стали бы выполнять такие поручения в дальнейшем. Столь грубым отказам он подрывал авторитет руководителя.

Руководитель предложил Веткину пройти в отдельный кабинет, где попытался разъяснить ему необходимость выполнения данной работы, предупредил о последствиях отказа и попросил написать объяснительную записку. Но он отказался это делать. Тогда руководитель объявил ему, что отстраняю его от выполнения обязанностей до окончательного решения вопроса. В тот момент перед руководителем стояли две задачи: сохранить свой авторитет и обеспечить разгрузку.

Вторая задача решалась просто. Руководитель поручил эту работу другому сотруднику, в чьей безотказности у него не было сомнений. О поведении же Веткина он сообщил вышестоящему руководителю с изложением всех подробностей. Руководитель надеялся получить поддержку, но вместо этого ему сделали замечание за плохую работу с подчиненными. Тогда руководитель постарался собрать побольше информации о Веткине и выяснил следующее. У него есть медицинское заключение о хроническом заболевании, которое дает право на освобождение от тяжелых работ. Однако

справка эта носит «липовый» характер, и он пользуется ею, когда ему заблагорассудится. Кроме того, руководитель выяснил, что в выполняемой им работе заинтересовано начальство более высокого уровня, так что его продукция по своему значению превышает результаты работы всей группы.

На очередной беседе руководитель высказал Веткину свои соображения о полученной информации и перспективах совместной работы. Руководитель предупредил, что не станет включать в график подобных работ его фамилию, но объяснит другим сотрудникам, почему этого не делает, и предложил ему подумать над ситуацией. На следующий день руководителя самого вызвали на ковер. Ему было сделано нарекание за то, что он плохо руководит людьми и не понимает важности для всей фирмы задач, которые решает Веткин. Руководитель возразил, что каждому подразделению надлежит решать, прежде всего, свои задачи и в группе не должно быть сотрудников на особом положении. А если Веткин такой больной и такой умный, то найдите ему другое место. На это ему было сказано: «Это не тебе решать. Иди работай». Теперь руководитель дает поручения Веткину с большой осторожностью. Хуже того, чувство неуверенности перед ним распространяется и на других сотрудников. Этим руководитель, конечно, очень не доволен, а как поступить — не знает.

Вопросы:

1. Определите вид конфликтов, объект конфликтов, его участников.

2. Какие ошибки были допущены руководителем? Как ему следовало поступить?

3. Предложите свой вариант выхода из сложившейся ситуации?

## Задание №16

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени. Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терековв — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам - женщинам.

Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продажи подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложи эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что его стиль — продажи, а не возня с бумажками. Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя с тем, чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину.

Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты. Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением. Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые торжества, утверждая, что ему не нравятся шумные сборища. Коллектив начинает лихорадить; социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Вопросы:

1.Как сформулировало руководство фирмой проблему на данной площадке? Правильно ли сформулирована проблема?

2. Какие ошибки допустило руководство фирмой? Какие меры нужно было предпринять?

3.Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

## Задание №17

1.Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам: нормы деятельности, нормы, регламентирующие дресс-код, нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

Виды норм:

1. Качество – главный принцип нашей работы!

2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.

3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!

4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.

5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.

6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.

7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.

8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому – поровну».

9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!

10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.

11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.

12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.

13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

Задание №18

Что такое лидерство в организации?

Задание №19

Назовите виды лидерства в организации

Задание №20

Назовите источники и формы власти в организации

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

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающегося по теории и применению полученных знаний, умений и навыков при решении практических задач.

Экзамен проводится по расписанию, сформированному учебно-методическим управлением, в сроки, предусмотренные календарным учебным графиком.

Экзамен принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия.

Экзамен проводится только при предъявлении обучающимся зачетной книжки и при условии выполнения всех контрольных мероприятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины.

Обучающимся на экзамене представляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени обучающийся должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Результаты экзамена оцениваются по четырёхбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») и заносятся в зачётно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат.

В случае неявки обучающегося на экзамен в зачетно-экзаменационную ведомость делается отметка «не явка».

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по дисциплине, должны ликвидировать академическую задолженность в установленном локальными нормативными актами Института порядке.