



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

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе модуля)
«АДАПТАЦИЯ И СТАЖИРОВКА ПЕРСОНАЛА»

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль программы
«АУДИТ И КОНТРОЛЛИНГ ПЕРСОНАЛА»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра менеджмента

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплина	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-1: Способен обеспечивать эффективное функционирование системы управления персоналом для достижения целей организации</p>	<p>ПК-1.4: Обеспечивает развитие персонала организации</p>	<p>Адаптация и стажировка персонала</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - сущность и назначение адаптации персонала; - принципы формирования системы трудовой адаптации персонала - основы разработки и внедрения программ трудовой адаптации <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать методы для сбора информации для выявления потребности и формирования заказа организации в обучении и развитии; - обрабатывать результаты обучения и иных форм профессионального развития персонала; - разрабатывать и внедрять программы трудовой адаптации; - проводить исследования удовлетворенности персонала работой в организации; - использовать результаты исследований на практике. <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками получения обратной связи и обработки результатов адаптации и стажировки персонала; - навыками обработки результатов обучения и иных форм профессионального развития персонала; - разработки и внедрения программ трудовой адаптации.

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

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

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

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости:

- тестовые задания;
- задания для практических занятий.

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

- промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

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

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

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

3.2 Практические задания для самостоятельной работы предусматривают диагностику адаптации персонала как элемента управления трудовыми перемещениями (Приложение №2).

Оценивание осуществляется по следующим критериям:

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

3.3 Допуск студентов к промежуточной аттестации по дисциплине предусматривает положительную оценку выполненных заданий для практических занятий и положительные

оценки по результатам тестирования. Студент, выполнивший задания для практических занятий, но имеющий неудовлетворительную оценку (незачет) по результатам тестирования в семестре проходит тестирование повторно.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости, в том числе:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие, положительную оценку по результатам практических заданий по самостоятельной работе.

4.2 В приложении № 3 приведены контрольные вопросы по дисциплине, которые при необходимости могут быть использованы для промежуточной аттестации.

Критерии оценивания зачета по дисциплине:

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

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

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

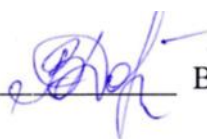
Система оценок Критерий	2	3	4	5
	0-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		
	фрагменты информации в рамках поставленной задачи		рамках поставленной задачи	дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное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

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

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

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

Заведующая кафедрой


В. В. Дорофеева

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «АДАПТАЦИЯ И СТАЖИРОВКА ПЕРСОНАЛА»

Вариант 1

1. Адаптация - это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
- в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г».

2. Эффективная интеграция нового сотрудника в организацию обеспечивается:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе.

3. Социально-психологический аспект адаптации состоит:

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.

4. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;

д) снижение конфликтности.

5. Ядро любого коллектива составляют:

- а) безразличные работники;
- б) частично идентифицированные;
- в) полностью идентифицированные;

6. К социально-психологическим процессам в коллективе относятся:

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

7. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

8. К социально-психологическим процессам в коллективе относятся:

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

9. Начальный этап процесс адаптации работника в коллективе:

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;

д) с процесса аккредитации.

10. Наставничество – это процесс...

- а) Дискретный
- б) Непрерывный
- в) Бесконечный
- г) Спонтанный
- д) Неконтролируемый

11. Необходимое условие организации коллектива:

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль.

12. Важный пункт для эффективной работы руководителя:

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным.

13. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы.

14. Наиболее эффективно наставничество происходит при...

- а) работе наставника с обучающимся индивидуально;
- б) одновременной работе наставника с группой обучающихся;
- в) работе нескольких наставников с одним обучающимся одновременно;
- г) одновременной работе группы наставников с группой учащихся.

15. Мастерство характеризует...

- а) сознательная компетентность;
- б) бессознательная компетентность;

- в) сознательная некомпетентность;
- г) бессознательная некомпетентность.

Вариант 2

1. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника.

2. Виды адаптации:

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая.

3. Два направления адаптации в управлении персоналом:

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая.

4. Вид адаптации, относящийся к вторичной адаптации:

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая.

5. Негативная обратная связь...

- а) должна начинаться с отрицательной фразы;
- б) может содержать положительные фразы;
- в) должна начинаться и заканчиваться на положительной фразе;
- г) должна начинаться и заканчиваться на отрицательной (мотивирующей) фразе.

6. Сотрудник достаточно подготовлен и правильно настроен, но все равно не выполняет работу надлежащим образом. Это означает, ...

- а) что сотруднику требуется дополнительно обучение или иная подготовка;
- б) что проблема лежит вне контроля сотрудника, например, ему объективно не хватает ресурсов;
- в) что он зря находится на данной позиции и, скорее всего, изначально был взят сюда ошибочно;
- г) что сотрудник неверно мотивирован.

7. Наиболее эффективная модель передачи опыта:

- а) показать – рассказать – дать сделать;
- б) рассказать – показать – дать сделать;
- в) дать сделать – рассказать – показать - дать сделать еще раз;
- г) показать – рассказать – дать сделать – показать еще раз.

8. К социально-психологическим процессам в коллективе относятся:

- а) планирование человеческих ресурсов, стимулирование труда, прогнозирование, управление карьерой;
- б) обучение, аттестация, оценка потенциала, развитие способностей и навыков;
- в) адаптация, коммуникация, идентификация, интеграция;
- г) планирование карьеры, обучение, стажировки;
- д) материальное стимулирование труда – повышение зарплаты, премирование.

9. Под процессом ориентации сотрудника подразумевается:

- а) получение сотрудником информации об организации, где он начинает работать;
- б) возможность работника выбрать организацию, где он хотел бы работать;
- в) выбор учебного заведения, где работник хотел бы пройти профессиональную подготовку;
- г) завершающий этап процесса адаптации;
- д) подготовка к уходу из организации.

10. Уменьшению стрессовых ситуаций руководителя способствует:

- а) правильная организация труда;
- б) демократический стиль руководства;
- в) возраст менеджера;
- г) пол менеджера;
- д) увеличение функциональных обязанностей и ответственности.

11. Особенность обучения взрослых людей в отличие от обучения детей и молодежи:

- а) отсутствие стереотипов и предпочтений;
- б) желание получить быстрый результат;

- в) наличие конкурирующих интересов;
- г) концентрация на сиюминутных целях.

12. Наставничество – это процесс...

- а) дискретный;
- б) непрерывный;
- в) бесконечный;
- г) спонтанный;
- д) неконтролируемый.

13. Психофизиологическая адаптация характеризует:

- а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;
- б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;
- в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;
- г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;
- д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

14. Выделите ключевой элемент адаптации

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности

15. Начальный этап процесс адаптации работника в коллективе:

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

Вариант 3

1. Необходимое условие организации коллектива:

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;

в) морально-психологический климат;

г) нравственность;

д) мораль.

2. Важный пункт для эффективной работы руководителя:

а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;

б) сокращение управленческого штата на предприятии;

в) способность менеджера к творческой инициативе;

г) приспособление под требования подчиненных;

д) дружелюбное отношение к подчиненным.

3. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

а) формирование органов образования;

б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;

в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;

г) сокращение текучести рабочей силы;

д) формирование и развитие технической системы.

4. Наиболее эффективно наставничество происходит при...

а) работе наставника с обучающимся индивидуально;

б) одновременной работе наставника с группой обучающихся;

в) работе нескольких наставников с одним обучающимся одновременно;

г) одновременной работе группы наставников с группой учащихся.

5. Мастерство характеризует...

а) сознательная компетентность;

б) бессознательная компетентность;

в) сознательная некомпетентность;

г) бессознательная некомпетентность.

6. Психофизиологическая адаптация характеризует:

а) приспособление работника к относительно новому социуму, нормам поведения; налаживание контактов;

б) приобретение или доработку трудовых способностей (профессиональных знаний, навыков), изучение технологического процесса;

в) приспособление к новым физическим и психологически нагрузкам, условиям труда;

г) усвоение роли или организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание механизма управления;

д) обсуждение новейших разработок и определение приоритетных направлений развития персонала, исходя из целей и задач инновации.

7. Начальный процесс адаптации работника в коллективе:

- а) приспособления;
- б) ориентации;
- в) идентификации;
- г) стереотипизации;
- д) аккредитации.

8. Начальный этап адаптации работника в коллективе:

- а) с процесса ориентации, ознакомления;
- б) с процесса ассимиляции;
- в) с процесса приспособления;
- г) с процесса стереотипизации;
- д) с процесса аккредитации.

9. Полная адаптация характеризуется:

- а) сочетанием профессионального обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров, а также планирования карьеры персонала организации;
- б) сочетанием высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности (прочным намерением продолжить работу по ней) и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе;
- в) сочетанием мер по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, которые помогают человеку выбрать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям, и особенностям;
- г) признанием новичка другими сотрудниками;
- д) снижением трудовой мотивации.

10. Одна из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация.

11. Организационно - административная адаптация позволяет работнику:

- а) ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией;

б) ознакомиться с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения в организационной структуре;

в) включиться в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;

г) ознакомиться с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины;

д) ознакомиться с правовой стороной деятельности организации.

12. Период адаптации к новым обязанностям:

а) более продолжителен в случае привлечения внутренних источников найма;

б) более продолжителен в случае привлечения внешних источников найма;

в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;

г) зависит только от уровня образования человека;

д) зависит только от психологических особенностей личности.

13. Полная адаптация работника в коллективе завершается по окончании:

а) первого года работы;

б) двух лет работы;

в) трех лет работы;

г) пяти лет работы;

д) десяти лет работы.

14. Под профессиональной адаптацией понимают:

а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;

б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;

в) привыкание к новым людям;

г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;

д) адаптация к ближайшему социальному окружению.

15. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это:

а) первичная адаптация;

б) вторичная адаптация;

в) второстепенная;

г) факторная;

д) регрессивная.

Приложение № 2

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задание 1.

Профиль деятельности организации – консалтинговые услуги в сфере бухучета и финансового анализа. Численность персонала – 50 человек. Срок работы на рынке – 10 лет.

В компании сложился устойчивый коллектив, на протяжении нескольких лет практически не было увольнений. В прошлом году от услуг компании отказался один из ключевых клиентов, в связи с чем образовалась существенная финансовая брешь. Руководство проанализировало ситуацию и пришло к выводу, что в компании имеет место профессиональный застой: сотрудники перестали стремиться к развитию, довольствуются сложившейся структурой работ. Следовательно, необходимо что-то предпринять.

Было решено начать процесс обновления. На предложение всем подготовить собственный проект выхода компании из сложной ситуации откликнулись немногие. Тогда руководство решило, что необходимо обновить и персонал. По итогам внеочередной аттестации некоторые сотрудники были понижены в должности и, обидевшись, уволились. Несколько человек поддались общему негативному настроению и тоже отправились на поиски лучшей доли. Еще нескольких вскоре переманили ранее ушедшие сотрудники. В итоге количество персонала сократилось на четверть. На какое-то время было решено прекратить прием новых сотрудников в связи с сокращением объема работ. Однако со временем в компанию все-таки стали приходить новые люди. При этом оказалось, что никто толком не знает, как включать их в рабочий процесс. Менеджеру по персоналу было поручено срочно разработать схему быстрой адаптации.

Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Задание 2.

Профиль деятельности организации – оптовая и розничная торговля. Компания является эксклюзивным дистрибьютором известной торговой марки спортивного инвентаря и одежды (зимний вид спорта). По основному продукту торговая марка имеет долю 20% на мировом рынке. Структура – офис (руководство, бухгалтерия, региональный отдел, VIP-менеджмент, show room, склад, логистика, бэк-офис и др.), магазин. Общая численность персонала – около 50 человек. Срок работы компании на рынке – 6 лет.

Вы – менеджер по персоналу. До вас такого специалиста в компании не было, сотрудники подбирались по принципу знакомства, дружбы. Изначально в продающих подразделениях в основном работали спортсмены, так как первый и ведущий клиент

компании – спортивные команды. В настоящее время организация работает по продвижению торговой марки как с большими спортивными магазинами, в том числе с сетями, спортивными командами, так и с обычными покупателями. На ближайший год компания решила расширить свое присутствие на рынке за счет набора торговых представителей в помощь региональным менеджерам, чтобы высвободить их время на привлечение новых клиентов, а также в связи с открытием двух магазинов.

Руководство приняло решение привлечь 10 торговых представителей в надежде, что хотя бы половина из них останется работать в компании и дорастет до региональных менеджеров или менеджеров торговых залов. Функции торговых представителей: первичная презентация компании, торговой марки (с последующей «передачей» потенциальных клиентов региональным менеджерам); подготовка всей документации при работе с клиентами (договоры, счета, счета-фактуры и т.д.); сверка продукции в московских магазинах, клиентов и отпущенного товара и своевременное осуществление дополнительных заказов и поставок.

1. Как вы будете подбирать торговых представителей?

2. Что вы планируете сделать, чтобы хотя бы половина из отобранных торговых представителей закрепилась в вашей компании?

Задание 3.

Профиль деятельности организации – производство в сфере транспорта. Численность персонала – 30 тыс. человек. Срок работы – 17 лет на рынке.

Последние два года компания активно развивалась за счет расширения сферы деятельности. Кроме того, в прошлом году к ней присоединилось несколько бывших поставщиков. В итоге кадровый состав компании обновился практически на треть. При этом проявилась острая потребность в носителях профильных знаний и традиций. Несмотря на то что в компании достаточно развито наставничество, опытные сотрудники уже не справляются с количеством подопечных, которое иногда достигает трех и более человек.

Руководство компании всерьез обеспокоено тем, что в связи с происходящими изменениями будут утрачены позитивные трудовые традиции, размоеется корпоративная культура, в основу которой заложено чувство гордости работников за принадлежность к отрасли и профессии, а также ответственности за принятые на себя обязательства. Процесс адаптации новых сотрудников нуждается в принципиально новых системных изменениях, которые позволят вводить их в рабочий процесс максимально быстро, не нарушая лучших традиций компании. Ситуация усугубляется тем, что сотрудники бывших поставщиков продолжают относиться к основной компании как к посторонней, четко разграничивая

понятия «мы» и «они». Это ставит перед управлением адаптации сотрудников еще одну задачу – сформировать в коллективе единство, общность «мы».

Определите, какие инструменты адаптации в большей мере подходят для компании.

Задание 4.

Руководитель решил мотивировать своего сотрудника, предложив ему новую творческую задачу, выполнение которой будет способствовать его более полной самореализации. Однако вместо повышения эффективности подчиненного, как предполагал руководитель, между ними возник конфликт.

Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно, какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль». Как вы думаете, в чем состоит причина конфликта между руководителем и начальником отдела? Какую ошибку совершил руководитель при выборе способа мотивации своего сотрудника?

Задание 5.

Руководителем небольшой, но динамично развивающейся компании была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на компанию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников. Как вы думаете, в чем заключалась ошибка руководителя? Какие решения в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

Задание 6.

В одной компании рабочие высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности компании в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации рабочих при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый рабочий трудился на своем участке и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того, чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, в цеху была организована выставка лучших работ (светильников) наиболее квалифицированных рабочих с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, в цеху были вывешены фотографии крупных компаний, которые купили эти светильники. При помощи таких, в общем-то, не дорогостоящих мер неудовлетворенность рабочих своей заработной платой на некоторый период была снижена. Какие мероприятия вы еще могли бы предложить в данной ситуации, чтобы снизить неудовлетворенность рабочих низким уровнем заработной платы, если повысить ее компания пока не может?

Задание 7.

Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее и, предположим, наниматель А может предпочесть, чтобы наниматель В занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А, мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А и В вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.

Задание 8.

Фирма, поставляющая медицинское оборудование, получила заказ на партию медицинских приборов от нового заказчика. Счет был оплачен, партия поступила на склад, осталось позвонить заказчику и известить о поступлении товара. В этот момент в фирму

позвонил давний и очень важный для фирмы постоянный заказчик и, договариваясь о возможности будущего заказа, упомянул, что хотел бы приобрести небольшое количество (две коробки) тех же приборов. Сотрудник фирмы, не задумываясь, ответил, что заказ будет выполнен сразу, и выслал счет. Но оказалось, что у завода-изготовителя сейчас этих приборов больше нет и все, чем фирма может располагать в данный момент, это партия, которая находится на ее складе. Завод сможет поставить приборы через две-три недели. Мнения сотрудников фирмы разошлись. Одни полагали, так как счет оплачен, надо немедленно отправить первому заказчику его партию приборов, а перед вторым заказчиком извиниться. Другие говорили, что терять стратегического клиента нелепо, и что надо взять две коробки из партии со склада, извиниться перед первым клиентом, сослаться на неурядицы на заводе-изготовителе и попросить подождать две-три недели.

Можно ли описанную ситуацию квалифицировать как организационный конфликт? Если нет, то каковы перспективы развития описанной ситуации в конфликт, кто выступит в этом случае сторонами конфликта? Если да, то укажите стороны конфликта и его вид, покажите на схеме пары конфликтующих сторон, их цели и объект конфликта, а также статус и ресурсы сторон. Как можно урегулировать эту ситуацию?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, КОТОРЫЕ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. Сущность и значение профессиональной адаптации персонала.
2. Цели профессиональной адаптации персонала.
3. Факторы, влияющие на успешность процесса профессиональной адаптации персонала.
4. Классификация профессиональной адаптации персонала.
5. Виды адаптации персонала.
6. Методы профессиональной адаптации персонала.
7. Основные этапы процесса профессиональной адаптации персонала.
8. Управление процессом профессиональной адаптации персонала.
9. Эффективность профессиональной адаптации персонала.
10. Критерии оценки успешности профессиональной адаптации персонала.
11. Технология эффективного управления адаптацией персонала.
12. Испытательный срок в процессе адаптации персонала.
13. Цели и задачи системы управления профессиональной адаптацией персонала.
14. Структурное закрепление функций управления адаптацией персонала.
15. Специализированные службы адаптации кадров.
16. Функции подразделений по управлению профориентацией и адаптацией.
17. Примерный порядок профессиональной адаптации персонала.
18. Программа по оптимизации адаптационных процессов сотрудников.
19. Оценка состояния работы по профессиональной адаптации сотрудников.
20. Профессиональная адаптация рядовых сотрудников.
21. Профессиональная адаптация специалистов, служащих, инженерно-технических работников (ИТР).
22. Профессиональная адаптация молодых специалистов.
23. Профессиональная адаптация руководителей среднего звена.
24. Профессиональная адаптация руководителей высшего звена.
25. Профессиональная адаптация сотрудников удаленных офисов.
26. Наставничество - как метод профессиональной адаптации персонала.

27. Задачи наставничества в организации.
28. Область применения системы наставничества.
29. Организация системы наставничества на предприятиях.
30. Критерии отбора наставников.
31. Процесс подготовки наставников.
32. Трудности на пути создания и внедрения системы наставничества в организации.
33. Конфликты адаптационного периода персонала.
34. Причины конфликтов в период адаптации персонала в организациях.
35. Профилактика конфликтов в период адаптации персонала в организациях.
36. Стресс и пути его преодоления в период адаптации персонала в организациях.
37. Основные источники стрессовых ситуаций в период адаптации персонала в организациях.