

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 23.09.2022 г.

**ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ БАКАЛАВРИАТА**

**Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**Б1.В.10 КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

*(индекс и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

**38.03.03. «Управление персоналом»**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

**очная**

*(форма(ы) обучения)*

Год набора - 2023

Волгоград, 2022 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

старший преподаватель кафедры государственного управления и менеджмента Чумак Н.А.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, д.и.н., профессор  
Тюменцев И.О.  
*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

Б1.В.10 «Компетентностный подход в управлении персоналом» одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента. Протокол от 30 августа 2021 года № 1

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	
1.1. Осваиваемые компетенции.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
1.2. Результаты обучения.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
<b>2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	
<b>3.Содержание и структура дисциплины.....</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	
3.1. Структура дисциплины.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
3.2. Содержание дисциплины.....	9
<b>4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	
4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
<b>5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....</b>	<b>41</b>
5.1. Методы проведения экзамена.....	41
5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации.....	41
<b>6. Методические материалы по освоению дисциплины.....</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	
<b>7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет.....</b>	<b>26</b>
7.1. Основная литература.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.2. Дополнительная литература.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.4. Интернет-ресурсы, справочные системы.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
7.5. Иные источники.....	
<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>	
<b>8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....</b>	
Ошибка! Закладка не определена.	

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

## 1.1. Осваиваемые компетенции

Дисциплина Б1.В.10 «Компетентностный подход в управлении персоналом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен разрабатывать и реализовать концепции управления персоналом, кадровой политики организации, осуществлять стратегическое управление персоналом, кадровое планирование и контроллинг, формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, а также управлять интеллектуальной собственностью	ПКс-1.1.1	Способность применять знания компетентностного подхода к управлению персоналом на практике
ПКс-2	Способен разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, найма, разрабатывать и внедрять программы и процедуры подбора и отбора персонала, оценки персонала при найме	ПКс-2.1.1	Способность управлять профессиональной карьерой и продвижением персонала на практике с учётом компетентностного подхода к управлению персоналом

## 1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
«Деятельность по обеспечению персоналом» Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Утвержден Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «06» октября 2015 г. № 691н)	ПКс-1.1.1	<b>на уровне знаний:</b> знать основные концепции управления персоналом с учётом компетентностных моделей управления персоналом
		<b>на уровне умений:</b> способен использовать основные положения по разработке кадровой документации, методы разработки программ для работы с персоналом, методы оценки персонала с учётом компетентностной модели управления персоналом
	ПКс-2.1.1	<b>на уровне навыков:</b> способен осуществлять стратегическое управление персоналом, кадровое планирование и контроллинг
		<b>на уровне знаний:</b> знать основные принципы и положения управления профессиональной карьерой персонала с учётом компетентностного подхода <b>на уровне умений:</b> способен использовать технологии компетентностного подхода к работе с персоналом в области развития персонала <b>на уровне навыков:</b> способен осуществлять подбор, отбор, найм, расстановку и оценку персонала на основе компетентностного подхода

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина Б1.В.11 «Компетентностный подход в управлении персоналом» принадлежит к обязательным дисциплинам вариативной части.

Учебная дисциплина Б1.В.11 «Компетентностный подход в управлении персоналом» общим объемом 108 часов (3 ЗЕ) изучается в течение одного семестра. Изучение дисциплины заканчивается зачетом в 4 семестре.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 48 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 60 часов.

Учебная дисциплина тесно связана и опирается на такие ранее изученные дисциплины, как Б1.Б.21 «Основы управления персоналом», Б1.Б.29 «Управление человеческими ресурсами».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для освоения дисциплины Б1.В.04 «Оценка персонала».

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>4 семестр</b>								
<b>Тема 1</b>	Компетентностный подход, его сущность.	<b>10</b>	-	-	2		8	<i>О</i>
<b>Тема 2</b>	Теоретические подходы к разработке компетентностей специалистов. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.	<b>12</b>	2	-	2		8	<i>О, КР</i>
<b>Тема 3</b>	Модели компетенций. Кластерный анализ.	<b>12</b>	2	-	4		6	<i>О, КР</i>
<b>Тема 4</b>	Методические основы моделирования компетенций. Формирование модели компетенций.	<b>12</b>	2	-	4		6	<i>О, КР</i>
<b>Тема 5</b>	Использование моделей компетенций при отборе и оценке персонала.	<b>12</b>	2	-	4		6	<i>О, КР, СЗ</i>
<b>Тема 6</b>	Использование моделей компетенций при обучении персонала. Использование моделей компетенций при разработке систем стимулирования персонала.	<b>12</b>	2	-	4		6	<i>О, Т</i>
<b>Тема 7</b>	Методика оценки профессиональной компетентности.	<b>12</b>	2	-	4		6	<i>О, Т</i>
<b>Тема 8</b>	Комплексная оценка компетенций персонала.	<b>12</b>	2	-	4		6	<i>О, СЗ</i>
<b>Тема 9</b>	Классификация вариативных образовательных модулей на основе экспертных оценок работодателей. Технологические карты. Развитие профессиональной компетентности.	<b>14</b>	2		4		8	<i>О, Т, КР</i>
<b>Промежуточная аттестация</b>								зачет
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>32</b>		<b>60</b>	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д), ситуационная задача (СЗ), разбор ситуаций (РС).

## Содержание дисциплины (модуля)

### **Тема 1. Компетентностный подход, его сущность.**

Эволюция развития компетентностного подхода. Понятия «компетентность», «компетенция», эвристический подход. Классификация компетенций. Ключевые компетенции. Профессиональная компетентность.

### **Тема 2. Теоретические подходы к разработке компетентностей специалистов. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.**

Социогуманитарный подход. Личностный подход. Деятельностный подход. Единые квалификационные рамки в Европе для построения моделей компетенций. Научные подходы к изучению профессиональных компетенций.

### **Тема 3. Модели компетенций. Кластерный анализ.**

Описание модели компетенций. Простая модель. Модель компетенций по уровням. Кластер компетенций. Общая модель компетенций.

### **Тема 4. Методические основы моделирования компетенций. Формирование модели компетенций.**

Создание квалификационных требований на базе компетентностных моделей. Методы диагностики профессиональных компетенций. Планирование проекта. Реализация проекта. Проверка валидности проекта компетенций. Проверка и завершение модели компетенций. Запуск модели в работу.

### **Тема 5. Использование моделей компетенций при отборе и оценке персонала.**

Коммуникация. Управление. Личностно-деловые характеристики. Применение модели в сфере управления персоналом. Практика использования компетенций в процессе отбора персонала. Интервью по компетенциям с использованием Гайда.

### **Тема 6. Использование моделей компетенций при обучении персонала. Использование моделей компетенций при разработке систем стимулирования персонала.**

Тренинговая программа. Разработка тренинговой программы. Использование модели компетенций в системе обучения персонала. Система стимулирования. Анализ компетенций. Система оплаты труда, основанная на компетенции.

### **Тема 7. Методика оценки профессиональной компетентности.**

Методика оценки базовой компетентности. Методика оценки специальной компетентности. Методика оценки профессиональной компетентности.

### **Тема 8. Комплексная оценка компетенций персонала.**

Организация исследования и оценка демографического состава участников. Оценка профессионально-делового настроения. Оценка коммуникативно-рефлексивных характеристик.

### **Тема 9. Классификация вариативных образовательных модулей на основе экспертных оценок работодателей. Технологические карты. Развитие профессиональной компетентности.**

Сравнительная классификация групп вариативных модулей на основании экспертных оценок работодателей. Технологические карты образовательных модулей, ориентированные на организационно-управленческую деятельность. Моделирование процесса развития профессиональной компетентности. Оценка эффективности учебных занятий по развитию профессиональной компетентности.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.11 «Компетентностный подход в управлении персоналом» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Форма контроля
1	2	3	4
1	Компетентностный подход, его сущность.	Изучите основные группы индивидуальных компетенций работников. Обоснуйте необходимость разработки детализированных классификаций индивидуальных компетенций работников.	<i>О</i>
2	Теоретические подходы к разработке компетентностей специалистов. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.	Изучить требования к специалисту по персоналу в Великобритании и Германии.	<i>О, КР</i>
3	Модели компетенций. Кластерный анализ.	Типовые модели компетенций и модели компетенций, разработанные для компаний. Модель компетенций 20 граней "De tech-Development Technologies". Модель компетенций 9 кластеров Норильского Никеля.	<i>О, КР</i>
4	Методические основы моделирования компетенций. Формирование модели компетенций.	Научитесь самостоятельно выбирать и формулировать целесообразные компетенции для развития компании. Обучитесь технике спецификации компетенций Научитесь корректно расшифровывать и интерпретировать компетенции.	<i>О, КР</i>
5	Использование моделей компетенций при отборе и оценке персонала.	Современные методы оценки персонала по компетенциям.	<i>О, КР, СЗ</i>
6	Использование моделей компетенций при обучении персонала. Использование моделей компетенций при разработке систем стимулирования персонала.	Процесс прогрессивного обучения внутри организации. Процесс прогрессивного обучения внутри профессии. Вознаграждение и переплата.	<i>О, Т</i>
7	Методика оценки профессиональной компетентности.	Освоить методы эффективного управления персоналом по компетенциям	<i>О, Т</i>
8	Комплексная оценка компетенций персонала.	Формирование индивидуальных планов развития. Необходимые меры административной поддержки при построении и обеспечении функционирования системы оценки персонала.	<i>О, СЗ</i>
9	Классификация вариативных образовательных модулей на основе экспертных оценок работодателей. Технологические карты. Развитие профессиональной компетентности.	Социологические исследования на рынке труда.	<i>О, Т, КР</i>

## 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.11 «Компетентный подход в управлении персоналом» используются следующие формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Очная форма</b>		
<b>Тема 1</b>	Компетентный подход, его сущность.	Устный опрос
<b>Тема 2</b>	Теоретические подходы к разработке компетентностей специалистов. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.	Устный опрос, контрольная работа
<b>Тема 3</b>	Модели компетенций. Кластерный анализ.	Устный опрос, контрольная работа
<b>Тема 4</b>	Методические основы моделирования компетенций. Формирование модели компетенций.	Устный опрос, контрольная работа
<b>Тема 5</b>	Использование моделей компетенций при отборе и оценке персонала.	Устный опрос, контрольная работа, ситуационная задача
<b>Тема 6</b>	Использование моделей компетенций при обучении персонала. Использование моделей компетенций при разработке систем стимулирования персонала.	Устный опрос, письменный тест
<b>Тема 7</b>	Методика оценки профессиональной компетентности.	Устный опрос, письменный тест
<b>Тема 8</b>	Комплексная оценка компетенций персонала.	Устный опрос, ситуационная задача
<b>Тема 9</b>	Классификация вариативных образовательных модулей на основе экспертных оценок работодателей. Технологические карты. Развитие профессиональной компетентности.	Устный опрос, письменный тест, контрольная работа

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в форме устного опроса

К сдаче экзамена по дисциплине допускаются студенты, получившие не меньше 60 баллов при текущей аттестации. При подготовке к экзамену студент внимательно просматривает вопросы, предусмотренные рабочей программой, и знакомится с рекомендованной основной литературой. Основой для сдачи экзамена студентом является изучение конспектов обзорных лекций, прослушанных в течение семестра, информация, полученная в результате самостоятельной работы, и практические навыки, освоенные при решении задач в течение семестра.

### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

#### Тема 1. Компетентный подход, его сущность.

##### Вопросы устного опроса:

1. Чем обусловлена необходимость компетентного подхода в работе с персоналом?
2. Дайте определение ключевой компетенции организации. Какова ее роль в формировании индивидуальных компетенций работников? Приведите примеры ключевых компетенций.

#### Тема 2 Теоретические подходы к разработке компетентностей специалистов. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.

##### Вопросы устного опроса:



1. По вашему мнению, возможно ли «копирование» имеющегося зарубежного опыта в Российской Федерации или этот опыт требует творческой переработки?
2. С вашей точки зрения, каковы дальнейшие перспективы развития и применения компетентностного подхода в Европе?
3. Какова роль международных частных организаций в формировании национальных моделей компетенций?
4. Существует ли национальная стратегия развития компетенций в Российской Федерации?

**Контрольное задание.**

1. Составить сравнительную таблицу по профессиональным стандартам специалистов по управлению персоналом Великобритании и Германии.
2. Добавить к сравнению профессиональный стандарт специалистов по управлению персоналом России (любой), используя материал найденный и изученный самостоятельно.

<b>Критерии</b>	<b>Великобритания</b>	<b>Германия</b>	<b>Россия</b>
Квалификационные уровни			
Компетенции			
Знания			
Умения и навыки			

**Тема 3. Модели компетенций. Кластерный анализ.**

**Вопросы устного опроса:**

1. Что такое показатель компетенций? Приведите пример и аргументируйте следующий подход к их разработке: «компетенция» > «группа укрупненной классификации» > «группа детализированной классификации» > «показатели».
2. Как можно провести шкалирование компетенций? В чем его необходимость для управления персоналом?

**Контрольное задание.**

1. Сравнить типовые модели «20 граней» и «9 кластеров Норильского никеля».
2. Выписать отличия в таблицу:

<b>Критерии</b>	<b>«20 граней»</b>	<b>«9 кластеров Норильского никеля»</b>

**Тема 4. Методические основы моделирования компетенций. Формирование модели компетенций.**

**Вопросы устного опроса:**

1. Методы анализа компетенций.
2. Этапы процесса моделирования

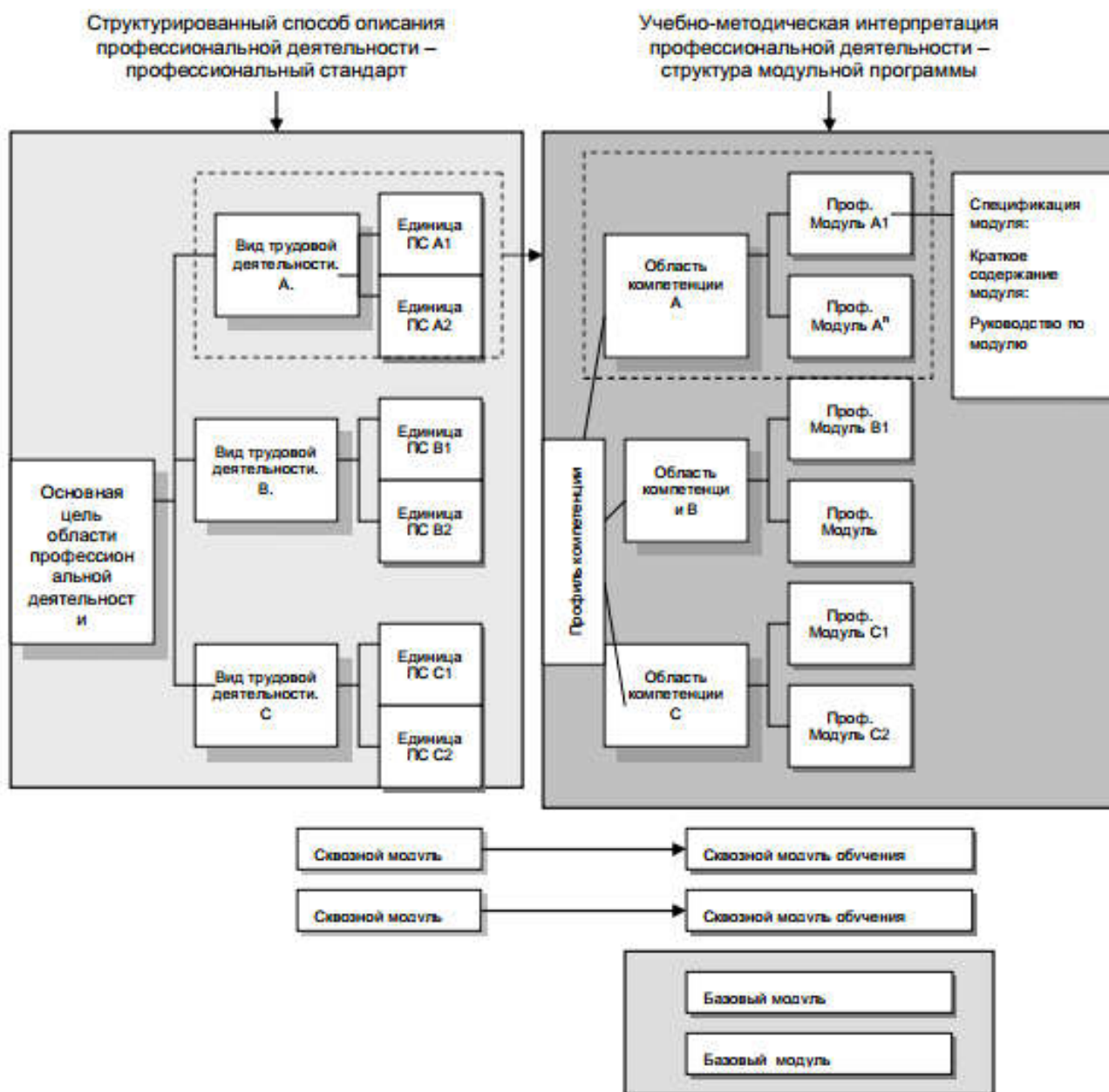
**Контрольное задание.**

Составить 2 модели компетенций:

1. Образовательная модель (справа).
2. Профессиональная модель (слева).

по следующей структуре:

**Рисунок 3. Схема проекции профессионального стандарта в модульную программу обучения**



При этом использовать образовательный стандарт по направлению подготовки «Управление персоналом, где:

1. Профиль компетенции выбираем из п.4.2 образовательного стандарта (при проекции на профессиональный стандарт – является основной целью) (1 профиль - цель).
2. Область компетенции – п.4.3.(при проекции в профессиональном стандарте является видом трудовой деятельности) (1 область - вид).
3. Профессиональный модуль – п.4.4 (в профессиональном стандарте является единицей профессионального стандарта) (1 модель - единица).

4. Компетенции – пп.5.1-5.2 (в профессиональном стандарте –являются идентичными компетенциями) (не менее 3 - не более 10).

После составления моделей следует проверить их на целесообразность (внести правки в состав компетенций или формулировки п.1-3, если это необходимо).

### **Тема 5. Использование моделей компетенций при отборе и оценке персонала.**

#### **Вопросы устного опроса:**

1. Планирование индивидуального развития на основе результатов оценки компетенций

#### **Ситуационные задания.**

**Кейс 1:** На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это "именно тот", кого вы так долго искали.

И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

- Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите.

Я все вопросы знаю наизусть.

А. Вопросы к менеджеру по персоналу:

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа вы выберете:

1. Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем...
2. А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?

3. Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Поэтому, будьте добры, ведите себя уважительно.

4. Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество помешает вам в трудоустройстве?

5. Ваш собственный вариант ответа.

Кейс 2: ...В ходе беседы претендент парирует вашу реплику:

- Ну, вы так говорите только потому, что вы - женщина. У нас, у мужчин, занимающихся бизнесом, взгляд на этот вопрос совершенно иной.

А. Вопросы к менеджеру по персоналу:

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он хочет добиться этими словами?

Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа собеседнику вы выберете:

1. Вы, что же, полагаете, что женщины глупее мужчин?

2. Вы хотите сказать, что лучше разбираетесь в бизнесе только потому, что вы - мужчина?

3. Вам не кажется, что ведете себя вызывающе?

4. Да, вы правы, мы, женщины, совсем по-другому смотрим на многие вещи.

5. Ваш собственный вариант ответа.

Эти два высказывания неприятны для вас, в целом же претендент вас полностью устраивает. Более того, прочие кандидаты, с которыми вы уже беседовали, намного уступают этому по требуемым компетенциям и опыту.

С. Вопросы к менеджеру по персоналу:

1. Примете ли вы на работу данного претендента?

2. Если "да", то какие меры предпримете в период адаптации нового сотрудника?

**Кейс 3:** Вам необходимо подобрать кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами. Продукт является технически сложным, тип продаж: бизнес-бизнес, клиенты, принимающие решения люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины

среднего и старшего возраста. Схема принятия решения достаточно сложна, участвуют в ней одновременно несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать несколько сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. также большое значение имеет постоянное «ведение клиента» и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, к основному оценивается конечный результат.

*Вопрос к менеджеру по персоналу.* Составьте профиль на 10—12 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте

*Примечание.* Оцениваются навыки составления профиля с учетом большого количества разнообразных факторов. Умение видеть причинно-следственные связи. Умение отстаивать свою точку зрения.

**Кейс 4:** На собеседование на одну из ключевых должностей в компании пришел претендент, мужчина 30 лет. Данные его резюме, компетентность и опыт работы превышают ваши ожидания. Это «именно тот», кого вы так долго искали. И вот соискатель сидит перед вами в весьма небрежной позе. Одна из первых его фраз звучит так:

- Ну, давайте, задавайте мне свои вопросы. Я даже знаю, о чем именно вы меня спросите. Я все вопросы знаю наизусть.

*А. Вопросы к менеджеру по персоналу:*

1. Почему кандидат так себя ведет?
2. Чего он кочет добиться этими словами?

*Б. Какой из перечисленных ниже вариантов ответа вы выберете:*

1. Очень хорошо, что вы их знаете. Давайте начнем...
2. А почему вы думаете, что знаете, какие вопросы я собираюсь задать?
3. Вы пришли на собеседование. Значит, заинтересованы в этой работе. Потому, будьте Добры, ведите себя уважительно.
4. Вы слишком самоуверенны. Не бойтесь, что это качество помешает нам к трудоустройству?

### Контрольное задание

1. Ознакомиться с компетентностной моделью должности «Управляющий».
2. Создать компетентностную модель любой должности любой реальной организации по предложенной схеме:
  - из словаря Спенсеров выбрать необходимые для профессии компетенции;
  - проранжировать выбранные компетенции по степени востребованности (см. табл.1);
  - определить индикаторы (не более 1) и их уровни (пороговый, средний, дифференцирующий) для каждой компетенции (см. табл. 2);
  - объединить выбранные компетенции в кластеры (по словарю Спенсеров);
  - заполнить итоговую таблицу аналогично примеру (см. табл. 3):

Уровни	Кластер		
	1 Компетенция	2 Компетенция (если есть)	3...
1 (дифференцирующий)			
2 (средний)			
3 (пороговый)			

## **Тема 6. Использование моделей компетенций при обучении персонала. Использование моделей компетенций при разработке систем стимулирования персонала.**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Тренинг и развитие в компетентностном подходе.
2. Использование компетенций в обучении и развитии.
3. Использование компетенций в оплате и грейдинге.
4. Проблемы, связанные с оплатой и аттестацией

### **Тестовые материалы**

1. Словарь компетенций Спенсеров включает

1. 180 индикаторов, определяющих 12 компетенций;
2. 210 индикаторов, определяющих 18 компетенций;
3. 360 индикаторов, определяющих 21 компетенцию;
4. другой ответ.

2. Компетенция это -

1. основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и как следствие, добиться высоких результатов в работе;
2. способность человека справляться с решением разнообразных задач, как стандартных, так и нестандартных, как в пределах, так и на границах его компетенции.

3. Компетентность это -

1. основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и как следствие, добиться высоких результатов в работе;
2. способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации;
3. способность человека справляться с решением разнообразных задач, как стандартных, так и нестандартных, как в пределах, так и на границах его компетенции;
4. нет верных ответов.

4. Компетенции бывают:

1. когнитивные, функциональные, социальные, мета-компетенции;
2. когнитивные, личностные, социальные, мета-компетенции;
3. этические, функциональные, личностные, мета-компетенции;
4. другой вариант ответа.

5. Квалификационные требования, предъявляемые к работникам, определяются

1. Единой тарифной сеткой;
2. Единым тарифно-квалификационным справочником;
3. Кодексом законов о труде;
4. должностной инструкцией;
5. уставом организации.

6. Компетентность, которая характеризует всех людей, занимающихся одной профессией, например, менеджментом, называется

1. специальной;
2. пороговой;
3. общей;
4. исполнительской;
5. технической.

7. Компетенции подразделяют на:

1. общие и универсальные, профессиональные и пороговые, дифференцирующие и ключевые, корпоративные;
2. общие и универсальные, профессиональные и управленческие, дифференцирующие и пороговые;
3. общие и универсальные, профессиональные и пороговые, дифференцирующие и пороговые, корпоративные и ключевые.

8. Компетентностная модель в виде айсберга Спенсеров выделяет компетенции:

1. поверхностные и центральные;
2. общие и универсальные;
3. ключевые и профессиональные.

9. Этапы разработки модели:

1. подготовки, проведения, утверждения;
2. подготовки, проведения, валидации;
3. планирования, проведения, проверки.

10. Этап «Реализация проекта» осуществляется в:

1. 8 шагов;
2. 6 шагов;
3. 5 шагов.

11. Квалификационные характеристики включают следующие положения:

1. область профессиональной деятельности:
  - объекты профессиональной деятельности;
  - задачи профессиональной деятельности;
  - квалификационные требования;
  - квалификационные задачи.
2. область профессиональной деятельности:
  - виды профессиональной деятельности;
  - задачи профессиональной деятельности;
  - квалификационные требования;
  - профессиональные требования.
3. область профессиональной деятельности:
  - объекты профессиональной деятельности;
  - виды профессиональной деятельности;
  - задачи профессиональной деятельности;
  - квалификационные требования.

12. Компетентности делятся на:

1. ключевые, базовые, индивидуальные;
2. ключевые, универсальные, специальные;
3. ключевые, базовые, специальные.

13. Подходы к изучению и разработке компетентностей:

1. личностный, теоретический, деятельностный;
2. социогуманитарный, личностный, деятельностный;
3. гуманитарный, социальный, деятельностный.

14. Кластер компетенций – это

1. набор тесно связанных между собой компетенций;
2. количественная характеристика компетенций;
3. компетентностный потенциал.

15. Модели компетенций бывают:

1. простые, общие, универсальные;
2. простые, общие, специальные;
3. простые, сложные, специальные.

16. Дублинские дескрипторы предназначены для:

1. обозначений квалификаций разных уровней;
2. определения циклов высшего образования;
3. формирования профессиональных квалификаций.

17. Уровни компетенций предполагают:

1. разделить компетенции по уровням охватывая широкий диапазон видов деятельности, ролей и работ;
2. определить уровни профессий;
3. охватить уровень умений специалистов

18. Формирование модели происходит в:

1. 5 этапов;
2. 11 этапов;
3. 6 этапов.

19. Основоположником компетентностного подхода является:

1. Д. МакКлелланд;
2. Р. Бояцис;
3. Л. Спенсер.

20. Американская ассоциация менеджмента (АМА) выделяет:

1. 9 кластеров компетенций;
2. 5 кластеров компетенций;
3. 11 кластеров компетенций.

Ответы на вопросы теста:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
3	1	3	1	2	-	2	1	1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2

## **Тема 7. Методика оценки профессиональной компетентности.**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Компетенции эффективного руководителя. Модель Ричарда Бояциса
2. Компетенции эмоционального лидерства. Даниэль Гоулман
3. Профессиональный профиль компетенций менеджера.
4. Уникальные личностные и профессиональные навыки.

### **Тестовые материалы**

- 1 Теория иерархии потребностей А. Маслоу основана на принципах, выдвинутых
  - 1) Ф. Херцбергом
  - 2) Э. Мейо

- 3) Д. Макгрегором
  - 4) Э. Фроммом
  - 5) В. Врумом
- 2 К началу нашей эры своя школа профессионального отбора сформировалась
- 1) в Китае
  - 2) в Египте
  - 3) в Греции
  - 4) в Иудее
  - 5) в Римской Империи
- 3 Началом научного этапа профотбора считают
- 1) начало нашей эры
  - 2) начало XX века
  - 3) конец XIX века
  - 4) начало XIX века
  - 5) середину XX века
- 4 Термин «компетентность» появился в Европе
- 1) в 50-х годах
  - 2) в 70-х годах
  - 3) в 30-х годах
  - 4) в 80-х годах
  - 5) в начале XX века
- 5 Автором социологической теории научной организации труда является
- 1) М. Вебер
  - 2) А. Файоль
  - 3) Ф. Парсонс
  - 4) Г. Мюнстерберг
  - 5) Ф. Тейлор
- 6 В списке ключевых компетенций Совета Европы в рамках проекта "Среднее образование в Европе" не значится умение
- 1) изучать
  - 2) изобретать
  - 3) думать
  - 4) искать
  - 5) сотрудничать
- 7 Автором теории «инженерия компетенций» является
- 1) Леботер
  - 2) Равен
  - 3) Вудраф
  - 4) Бургойн
  - 5) Хинтерхубер
- 8 Под оценкой компетентности понимается анализ человеческих, профессиональных и личных компетенций человека, его способностей и мотивации с целью планирования профессионального обучения
- 1) во Франции
  - 2) в Великобритании
  - 3) в Швеции
  - 4) в России
  - 5) в Германии
- 9 Квалификационные требования, предъявляемые к работникам, определяются
- 1) Единой тарифной сеткой
  - 2) Единым тарифно-квалификационным справочником
  - 3) Кодексом законов о труде



- 4) должностной инструкцией
  - 5) уставом организации
- 10 Компетентность, которая характеризует всех людей, занимающихся одной профессией, например, менеджментом, называется
- 1) специальной
  - 2) пороговой
  - 3) общей
  - 4) исполнительской
  - 5) технической
- 11 В содержание информационно-когнитивного блока входит
- 1) понимание миссии организации
  - 2) физический и психологический ресурс клиента
  - 3) уровень притязаний
  - 4) уровень развития знаний, умений, навыков
  - 5) индивидуально-психологические особенности
- 12 Среди свойств нервной системы, выявляемых в процессе оценки профессиональной компетенции, наименее значимыми является
- 1) сила
  - 2) чувствительность
  - 3) подвижность
  - 4) уравновешенность
  - 5) лабильность
- 13 Индикатором мотивационно-ценностного блока не является
- 1) динамика профессиональной карьеры
  - 2) степень выраженности мотивов профессиональной деятельности
  - 3) индивидуальное своеобразие мотивационной сферы
  - 4) иерархия целей
  - 5) ведущие потребности личности
- 14 При оценке компетенции в качестве нормативно-правовых источников используется
- 1) издание «Работа для вас»
  - 2) издание «Работа и зарплата»
  - 3) Единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС)
  - 4) журнал «Образование и карьера»
  - 5) рекомендации МОТ
- 15 Уровень субъективного контроля относится
- 1) к психофизиологической характеристике
  - 2) к двигательной характеристике
  - 3) к мотивационной характеристике
  - 4) к коммуникативной характеристике
  - 5) к восприятию
- 16 Для выявления профессиональных склонностей используется
- 1) опросник Йовайши
  - 2) методика Русалова
  - 3) тест Томаса
  - 4) методика Головахи
  - 5) тест Роттера
- 17 С помощью методик, диагностирующих природные особенности человека, обусловленные свойствами его нервной системы, изучается
- 1) мотивационная сфера
  - 2) интеллектуальная сфера
  - 3) коммуникативная сфера
  - 4) психофизиологическая сфера

5) характерологическая сфера

18 Сбор первичных данных на основе вербальной коммуникации, позволяющий получить информацию о событиях прошлого и настоящего, мотивах поведения, устойчивых склонностях, субъективном состоянии испытуемого, называется

- 1) прелюдия
- 2) тестирование
- 3) интервью
- 4) наблюдение
- 5) мозговой штурм

19 Понятие «интеллект» было введено в психологию в конце XIX века

- 1) Ф. Гальтоном
- 2) Б. Тепловым
- 3) Г. Селье
- 4) В. Небылицыным
- 5) Г. Сартан

20 Для выявления уровня субъективного контроля используется

- 1) опросник Йовайши
- 2) методика Русалова
- 3) тест Томаса
- 4) методика Головахи
- 5) тест Роттера

Ответы на вопросы теста:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2	1	3	2	1	2	1	1	2	3	1	2	1	3	4	1	4	3	1	5

## **Тема 8. Комплексная оценка компетенций персонала.**

### **Вопросы устного опроса:**

1. Специфика мониторинговых исследований.
2. Диагностические карты.

### **Ситуационное задание.**

1. Выбрать из группы претендента на должность.
2. Выбрать руководителя претендента на должность.
3. Вы - являетесь экспертом. Пользуясь анкетами, провести анализ компетенций претендента на должность.

При заполнении бланка отчета эксперт заполняет графу – желаемый.

4. Предложите обучение для претендента.

Анализ компетенций

Регион/ город: Волгоград

ФИО сотрудника \_\_\_\_\_

Должность: специалист по управлению персоналом

Оценка параметра (по 4-бальной системе)	Желаемый уровень	Самооценка	Оценка руководителя	Средняя	Тренинг, предложения по обучению	Комментарии/ вариант тренинга
<b>Группа А. Общие навыки</b>						
Навыки общения						
Навыки межличностного общения						
Умение организовывать свою деятельность						
Лидерские качества						
Умение работать в команде и строить команду						
Целеустремленность, направленность на результат в работе						
Инициатива						
Технические навыки						
Знание ISO 9001-2000						
Знание компьютерных программ						
Word						
Excel						
Power Point						
Bat/ Outlook Express						
Access						
<b>Группа В. Навыки характерные для данной должности</b>						
Навык публичных выступлений						
Знание методик анализа рынка						
Знание инструментов компании						
Умение вести переговоры						
Навыки убеждающей коммуникации						

Шкала оценки: 1 – начальные знания, обучение остро необходимо; 2 – знания и умения имеются, но необходимо их дальнейшее развитие; 3 – может работать самостоятельно (необходимые знания и умения присутствуют и развиты на должном уровне); 4 – эксперт

Заполнено: \_\_\_\_\_

Проверено: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

### Бланк оценки компетенций для сотрудника

<b>Навыки общения</b>	
Навыки межличностного общения	
Умение организовывать свою деятельность	
Лидерские качества	
Умение работать в команде и строить команду	
Целеустремленность, направленность на результат в работе	
Инициатива	
<b>Технические навыки</b>	
Знание ISO 9001-2000	
<i>Знание компьютерных программ</i>	
Word	
Excel	
Power Point	
Bat/ Outlook Express	
Access	
Навык публичных выступлений	
Знание методик анализа рынка	
Знание инструментов компании	
Умение вести переговоры	
Навыки убеждающей коммуникации	

Шкала оценки:

0	Данная компетенция не требуется
1	Компетенция помогает в работе, но может и отсутствовать
2	Компетенция должна быть у сотрудника, но не требует высокой степени ее развития
3	Компетенция должна быть хорошо развита
4	Сотрудник должен не только обладать знанием или владеть навыком, но и уметь обучить коллег или новых работников

### Бланк оценки компетенций для эксперта/ руководителя

<b>Навыки общения</b>	
Навыки межличностного общения	
Умение организовывать свою деятельность	
Лидерские качества	
Умение работать в команде и строить команду	
Целеустремленность, направленность на результат в работе	
Инициатива	
<b>Технические навыки</b>	
Знание ISO 9001-2000	
<i>Знание компьютерных программ</i>	
Word	
Excel	
Power Point	
Bat/ Outlook Express	
Access	
Навык публичных выступлений	
Знание методик анализа рынка	
Знание инструментов компании	
Умение вести переговоры	
Навыки убеждающей коммуникации	

Шкала оценки

1	Имеются начальные знания, обучение строго необходимо
2	Знания, умения имеются, но необходимо их дальнейшее развитие
3	Нужные знания, умения, навыки присутствуют и развиты
4	Компетенции хорошо развиты, сотрудника можно назвать экспертом, он способен обучить коллег и новых работников

Бланк оценки компетенций для эксперта/ руководителя

<b>Навыки общения</b>	
Навыки межличностного общения	
Умение организовывать свою деятельность	
Лидерские качества	
Умение работать в команде и строить команду	
Целеустремленность, направленность на результат в работе	
Инициатива	
<b>Технические навыки</b>	
Знание ISO 9001-2000	
<i>Знание компьютерных программ</i>	
Word	
Excel	
Power Point	
Bat/ Outlook Express	
Access	
Навык публичных выступлений	
Знание методик анализа рынка	
Знание инструментов компании	
Умение вести переговоры	
Навыки убеждающей коммуникации	

Шкала оценки

1	Имеются начальные знания, обучение строго необходимо
2	Знания, умения имеются, но необходимо их дальнейшее развитие
3	Нужные знания, умения, навыки присутствуют и развиты
4	Компетенции хорошо развиты, сотрудника можно назвать экспертом, он способен обучить коллег и новых работников

Бланк оценки компетенций для эксперта/ руководителя

<b>Навыки общения</b>	
Навыки межличностного общения	
Умение организовывать свою деятельность	
Лидерские качества	
Умение работать в команде и строить команду	
Целеустремленность, направленность на результат в работе	
Инициатива	
<b>Технические навыки</b>	
Знание ISO 9001-2000	
<i>Знание компьютерных программ</i>	
Word	
Excel	
Power Point	
Bat/ Outlook Express	
Access	
Навык публичных выступлений	
Знание методик анализа рынка	
Знание инструментов компании	
Умение вести переговоры	
Навыки убеждающей коммуникации	

Шкала оценки

1	Имеются начальные знания, обучение строго необходимо
2	Знания, умения имеются, но необходимо их дальнейшее развитие
3	Нужные знания, умения, навыки присутствуют и развиты
4	Компетенции хорошо развиты, сотрудника можно назвать экспертом, он способен обучить коллег и новых работников

**Тема 9. Классификация вариативных образовательных модулей на основе экспертных оценок работодателей. Технологические карты. Развитие профессиональной компетентности.**

**Вопросы устного опроса:**

1. Рейтинг и экспертные оценки работодателей.
2. Составление вариативных модулей.
3. Технологические карты специалистов по управлению персоналом.
4. Построение модели постдипломного образования.

**Контрольное задание.**

Провести диагностику по предложенной методике.

**ЗАДАНИЕ I.A**

*Инструкция:* Внимательно прочитайте вопросы и ответьте на них: «да» (+), если ваш ответ утвердителен, «нет» (-), если ваш ответ отрицателен. Сделайте соответствующие отметки в разделе **I.A** **Диагностической карты**.

1. Сам процесс выполняемой работы увлекает вас больше, чем этап ее завершения?
2. Для достижения цели вы обычно не жалеете сил?
3. Вам часто говорят, что вы больше думаете о других, чем о себе?
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе?
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что вам не интересно, даже если это необходимо?
6. Вы уверены, что настойчивости в вас больше, чем способностей?
7. Вам легче просить за других, чем за себя?
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
9. Заканчивая интересное дело, вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расставаться?
10. Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигать результата, чем просто добрые и отзывчивые?
11. Вам трудно отказать людям, когда они вас о чем-либо просят?
12. Для себя вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?
13. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?
14. Вы считаете, что успехов в вашей жизни больше, чем неудач?
15. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятность?
16. Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться?
17. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?
18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?
19. Для себя у вас обычно не хватает ни времени, ни сил?
20. Вам трудно заставить себя сделать что-либо для других?
21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете довести их до конца?
22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?
23. Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?
24. Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?
25. Можете ли вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?
26. Вам часто удается довести начатое дело до конца?
27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни – жить интересами других людей?

28. Вы можете назвать себя эгоистом?
29. Бывает, что вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?
30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?
31. Ваша отличительная черта - бескорыстие?
32. Свободное время вы используете для своих увлечений?
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
34. Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?
35. Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
36. Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?
37. Соглашаясь на какое-либо дело, вы больше думаете о том, насколько оно вам интересно?
38. Стремление к результату в любом деле - ваша отличительная черта?
39. Ваша отличительная черта - умение помочь другим людям?
40. Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?
41. Вы согласны, что самое главное в жизни - быть мастером своего дела?
42. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
43. Ваши знакомые считают вас властным человеком?
44. Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения?
45. Творческий труд для вас является главным наслаждением в жизни?
46. Основное стремление в вашей жизни - свобода, а не власть и деньги?
47. Вы согласны, что иметь власть над людьми – наиболее важная ценность?
48. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?
49. Вы стремитесь, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом?
50. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?
51. Считаете ли вы, что самое важное качество для власти - ее сила?
52. Вы уверены, что все можно купить за деньги?
53. Вы выбираете друзей по деловым качествам?
54. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?
55. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям?
56. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
57. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
58. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?
59. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите?
60. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
61. В жизни вас радует только отличный результат работы?
62. Самое главное стремление в вашей жизни - быть свободным?
63. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
64. Является ли для вас заработок главным стремлением в жизни?
65. Любимое дело для вас ценнее, чем власть и деньги?
66. Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу?
67. Испытываете ли вы жажду власти, стремление руководить?
68. Вы согласны, что «деньги не пахнут» и неважно, как они заработаны?
69. Даже бывая на отдыхе, вы не можете не работать?
70. Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?
71. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
72. Вам трудно ограничить себя в денежных средствах?

73. Ваши друзья и знакомые ценят вас как специалиста?
74. Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у вас наибольшее негодование?
75. Власть может заменить вам многие ценности?
76. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
77. Труд - наибольшая ценность для вас?
78. Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей?
79. Вы согласны ущемить свободу, чтобы обладать властью?
80. Наиболее сильное потрясение для вас - отсутствие денег?

#### ЗАДАНИЕ I.B

дано в соответствующем разделе Диагностической карты, где отведены строчки для письменных ответов на два вопроса.

#### ЗАДАНИЕ II

*Инструкция:* Каждый пункт списка вопросов содержит два варианта суждения (а и б). Внимательно прочитайте каждое из них и в разделе **II Диагностической карты** обведите кружком то, которое в большей степени соответствует вашей точке зрения.

1. а) В сложных ситуациях надо действовать уже испытанными способами, так как это гарантирует успех.  
б) В сложных ситуациях всегда надо искать принципиально новые решения.
2. а) Главное в нашей жизни - это создавать что-либо новое.  
б) Главное в нашей жизни - быть честным и благородным человеком, приносить людям пользу.
3. а) Мне кажется, что наиболее ценным для человека является любимая работа.  
б) Мне кажется, что наиболее ценным для человека является счастливая семейная жизнь.
4. а) Я часто принимаю спонтанные (необдуманные) решения.  
б) Я редко принимаю спонтанные (необдуманные) решения.
5. а) При необходимости человек может достаточно легко избавиться от своих привычек.  
б) Человеку крайне трудно избавиться от своих привычек.
6. а) Я часто перечитываю понравившиеся мне книги по несколько раз.  
б) Я думаю, что лучше прочесть какую-либо новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанному.
7. а) Я очень увлечен своей работой.  
б) Я не могу сказать, что я увлечен своей работой.
8. а) Большая часть того, что мне приходится делать, доставляет мне удовольствие.  
б) Лишь немного из того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.
9. а) Я легко принимаю рискованные решения.  
б) Обычно мне бывает трудно принимать рискованные решения.
10. а) Я считаю, что способность к творчеству – природное свойство человека.  
б) Я считаю, что далеко не все люди одарены природной способностью к творчеству.
11. а) Мне кажется, что я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.  
б) Мне не кажется, что я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.
12. а) Наибольшее удовлетворение человек получает, добившись желаемого результата в работе.  
б) Наибольшее удовлетворение человек получает в самом процессе работы.
13. а) Я часто руководствуюсь общепринятыми представлениями в решении моих личных проблем.  
б) Я редко руководствуюсь в решении моих личных проблем общепринятыми представлениями.



14. а) Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человек должен обладать определенными знаниями в этой области.

б) Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человеку не обязательно обладать определенными знаниями в этой области.

### ЗАДАНИЕ III

дано в соответствующем разделе Диагностической карты, где отведены графы для отметок напротив каждого из 10 утверждений.

### ЗАДАНИЕ IV

дано в соответствующем разделе Диагностической карты, где отведены строчки для окончания следующего предложения: «Мой опыт профессионального общения позволяет мне эффективно вести себя с людьми в следующих ситуациях...»

### ЗАДАНИЕ V

дано в соответствующем разделе Диагностической карты, где предлагается написать краткое сочинение в свободной форме на тему «Я и моя работа».

### ЗАДАНИЕ VI

дано в соответствующем разделе Диагностической карты, где можно выразить любые пожелания и отзывы.

### ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ КАРТА

Дата \_\_\_\_\_ ФИО \_\_\_\_\_  
Пол \_\_ Возраст \_\_ Образование \_\_\_\_\_ Профессия \_\_\_\_\_  
Общий стаж работы \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_  
Примечания \_\_\_\_\_

**I.**

**A.** Отметьте знаком «+» Ваш положительный ответ на вопрос, знаком «-» отрицательный.

1	5	9	13	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
41	45	49	53	57	61	65	69	73	77
42	46	50	54	58	62	66	70	74	78
43	47	51	55	59	63	67	71	75	79
44	48	52	56	60	64	68	72	76	80

**B.** Запишите ответы на вопросы 1 и 2 в соответствующие колонки.

<p>1. Что доставляет Вам радость в Вашей работе?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2. Что в Вашей работе Вас огорчает</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**II.** Обведите кружком вариант суждения (а или б), с которым Вы в большей степени согласны.

- |       |        |
|-------|--------|
| 1 а б | 8 а б  |
| 2 а б | 9 а б  |
| 3 а б | 10 а б |
| 4 а б | 11 а б |
| 5 а б | 12 а б |
| 6 а б | 13 а б |
| 7 а б | 14 а б |

**III.** Выразите степень своего согласия с перечисленными ниже 10 суждениями, поставив галочку в соответствующей графе.

Суждения	Абсолютно неверно	Едва ли это верно	Скорее всего верно	Совершенно верно
1. Если я как следует постараюсь, то всегда найду решение даже сложным проблемам				
2. Если мне что-либо мешает, то я все же нахожу пути достижения своей цели				
3. Мне довольно просто удается достичь своих целей				
4. В неожиданных ситуациях я всегда знаю, как я должен себя вести				
5. При непредвиденно возникающих трудностях я верю, что смогу с ними справиться				
6. Если я приложу достаточно усилий, то смогу справиться с большинством проблем				
7. Я готов к любым трудностям, поскольку полагаюсь на собственные способности				
8. Если передо мной встает какая-либо проблема, то я обычно нахожу несколько вариантов ее решения				
9. Я могу что-либо придумать, даже в безвыходных на первый взгляд ситуациях				
10. Я обычно способен держать ситуацию под контролем				



ОПРОСНИК ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ  
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСТАНОВОК  
ЛИЧНОСТИ

*Автор:* О.Ф. Потемкина

*Литературный источник:* Методы психологической диагностики / под ред. В.Н. Дружинина, Т.В. Галкиной. -М.: ИП РАН, 1993. - С. 79-86.

*Цель:* Выявление степени выраженности социально-психологических установок.

*Инструкция:* Внимательно прочитайте вопросы и ответьте на них: «да» (+), если ваш ответ утвердителен, «нет» (-), если ваш ответ отрицателен.

1. Сам процесс выполняемой работы увлекает вас больше, чем этап ее завершения?
2. Для достижения цели вы обычно не жалеете сил?
3. Вам часто говорят, что вы больше думаете о других, чем о себе?
4. Вы обычно много времени уделяете своей особе?
5. Вы обычно долго не решаетесь начать делать то, что вам не интересно, даже если это необходимо?
6. Вы уверены, что настойчивости в вас больше, чем способностей?
7. Вам легче просить за других, чем за себя?
8. Вы считаете, что человек сначала должен думать о себе, а потом уже о других?
9. Закончивая интересное дело, вы часто сожалеете о том, что интересная работа уже завершена, а с ней жаль расставаться?
10. Вам больше нравятся деятельные люди, способные достигать результата, чем просто добрые и отзывчивые?
11. Вам трудно отказать людям, когда они вас о чем-либо просят?
12. Для себя вы делаете что-либо с большим удовольствием, чем для других?
13. Вы испытываете удовольствие от игры, в которой не нужно думать о выигрыше?
14. Вы считаете, что успехов в вашей жизни больше, чем неудач?
15. Вы часто стараетесь оказать людям услугу, если у них случилась беда или неприятность?
16. Вы убеждены, что не нужно для кого-либо сильно напрягаться?
17. Вы более всего уважаете людей, способных увлечься делом по-настоящему?
18. Вы часто завершаете работу вопреки неблагоприятной обстановке, нехватке времени, помехам со стороны?
19. Для себя у вас обычно не хватает ни времени, ни сил?
20. Вам трудно заставить себя сделать что-либо для других?
21. Вы часто начинаете одновременно много дел и не успеваете довести их до конца?
22. Вы считаете, что имеете достаточно сил, чтобы рассчитывать на успех в жизни?
23. Вы стремитесь как можно больше сделать для других людей?
24. Вы убеждены, что забота о других часто идет в ущерб себе?
25. Можете ли вы увлечься делом настолько, что забываете о времени и о себе?
26. Вам часто удается довести начатое дело до конца?
27. Вы убеждены, что самая большая ценность в жизни – жить интересами других людей?
28. Вы можете назвать себя эгоистом?
29. Бывает, что вы, увлекаясь деталями, углубляясь в них, не можете закончить начатое дело?
30. Вы избегаете встреч с людьми, не обладающими деловыми качествами?
31. Ваша отличительная черта - бескорыстие?
32. Свободное время вы используете для своих увлечений?
33. Вы часто загружаете свой отпуск или выходные дни работой из-за того, что кому-то обещали что-либо сделать?
34. Вы осуждаете людей, которые не умеют позаботиться о себе?
35. Вам трудно решиться использовать усилия человека в своих интересах?
36. Вы часто просите людей сделать что-либо из корыстных побуждений?

37. Соглашаясь на какое-либо дело, вы больше думаете о том, насколько оно вам интересно?
38. Стремление к результату в любом деле - ваша отличительная черта?
39. Ваша отличительная черта - умение помочь другим людям?
40. Вы способны сделать максимальные усилия лишь за хорошее вознаграждение?
41. Вы согласны, что самое главное в жизни - быть мастером своего дела?
42. Вы более всего дорожите возможностью самостоятельного выбора решения?
43. Ваши знакомые считают вас властным человеком?
44. Вы согласны, что люди, которые не умеют заработать деньги, не стоят уважения?
45. Творческий труд для вас является главным наслаждением в жизни?
46. Основное стремление в вашей жизни - свобода, а не власть и деньги?
47. Вы согласны, что иметь власть над людьми – наиболее важная ценность?
48. Ваши друзья состоятельные в материальном отношении люди?
49. Вы стремитесь, чтобы все вокруг вас были заняты увлекательным делом?
50. Вам всегда удается следовать своим убеждениям вопреки требованиям со стороны?
51. Считаете ли вы, что самое важное качество для власти - ее сила?
52. Вы уверены, что все можно купить за деньги?
53. Вы выбираете друзей по деловым качествам?
54. Вы стараетесь не связывать себя различными обязательствами перед другими людьми?
55. Вы испытываете чувство негодования, если кто-либо не подчиняется вашим требованиям?
56. Деньги куда надежнее, чем власть и свобода?
57. Вам бывает невыносимо скучно без любимой работы?
58. Вы убеждены, что каждый должен обладать свободой в рамках закона?
59. Вам легко заставить людей делать то, что вы хотите?
60. Вы согласны, что лучше иметь высокую зарплату, чем высокий интеллект?
61. В жизни вас радует только отличный результат работы?
62. Самое главное стремление в вашей жизни - быть свободным?
63. Вы считаете себя способным руководить большим коллективом?
64. Является ли для вас заработок главным стремлением в жизни?
65. Любимое дело для вас ценнее, чем власть и деньги?
66. Вам обычно удается отвоевать свое право на свободу?
67. Испытываете ли вы жажду власти, стремление руководить?
68. Вы согласны, что «деньги не пахнут» и неважно, как они заработаны?
69. Даже бывая на отдыхе, вы не можете не работать?
70. Вы готовы многим жертвовать, чтобы быть свободным?
71. Вы чувствуете себя хозяином в своей семье?
72. Вам трудно ограничить себя в денежных средствах?
73. Ваши друзья и знакомые ценят вас как специалиста?
74. Люди, ущемляющие вашу свободу, вызывают у вас наибольшее негодование?
75. Власть может заменить вам многие ценности?
76. Вам обычно удается накопить нужную сумму денег?
77. Труд - наибольшая ценность для вас?
78. Вы уверенно и непринужденно чувствуете себя среди незнакомых людей?
79. Вы согласны ущемить свободу, чтобы обладать властью?
80. Наиболее сильное потрясение для вас - отсутствие денег?

*Обработка результатов:* Обработка данных производится по восьми горизонтальным строкам бланка ответов.

**Б л а н к о т в е т о в**

1	5	9	12	17	21	25	29	33	37
2	6	10	14	18	22	26	30	34	38
3	7	11	15	19	23	27	31	35	39
4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
41	45	49	53	57	61	65	69	73	77
42	46	50	54	58	62	66	70	74	78
43	47	51	55	59	63	67	71	75	79
44	48	52	56	60	64	68	72	76	80

*Интерпретация результатов:* Интерпретация показателей проводится по восьми шкалам.

1. «Ориентация на процесс» - сумма плюсов на вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37. Обычно люди более ориентированы на процесс, менее задумываются над достижением результата, часто опаздывают со сдачей работы. Их процессуальная направленность препятствует их результативности. Ими больше движет интерес к делу, а для достижения результата требуется много рутинной работы, негативное отношение к которой они не могут преодолеть.

2. «Ориентация на результат» - сумма плюсов на вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38. Люди, ориентирующиеся на результат,- одни из самых надежных. Они могут достигать результатов в своей деятельности вопреки суете, помехам, неудачам.

3. «Ориентация на альтруизм» - сумма плюсов на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39. Люди, ориентирующиеся на альтруистические ценности, часто в ущерб себе, заслуживают всяческого уважения. Это люди, о которых стоит позаботиться. Альтруизм - наиболее ценная общественная мотивация, наличие которой отличает зрелого человека. Если же альтруизм чрезмерно вредит, он, хотя и может оказаться неразумным, но приносит счастье.

4. «Ориентация на эгоизм» - сумма плюсов на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40. Люди с чрезмерно выраженным эгоизмом встречаются довольно редко. Известная доля «разумного эгоизма» не может навредить человеку. Скорее всего вредит его отсутствие, причем это среди людей «интеллигентных профессий» встречается довольно часто.

5. «Ориентация на труд» - сумма плюсов на вопросы: 41, 45, 49, 53, 57, 61, 65, 69, 73, 77. Обычно люди, ориентирующиеся на труд, все время используют для того, чтобы что-то сделать, не жалея выходных дней, отпуска и т. д. Труд приносит им больше радостей и удовольствия, чем какие-то иные занятия.

6. «Ориентация на свободу» - сумма плюсов на вопросы: 42, 46, 50, 54, 58, 62, 66, 70, 74, 78. Главная ценность этих людей - свобода. Очень часто ориентация на свободу сочетается с ориентацией на труд, реже это сочетание «свобода» и «деньги».

7. «Ориентация на власть» - сумма плюсов на вопросы: 43, 47, 51, 55, 59, 63, 67, 71, 75, 79. Эта ориентация больше свойственна представителям сильного пола. Очень часто это производственники, хотя среди них бывают и исключения.

8. «Ориентация на деньги» - сумма плюсов на вопросы: 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 76, 80. Такая ориентация бывает в двух случаях: Когда деньги есть и когда их нет. Среди учителей и руководителей эта ориентация выражена слабее.

## МЕТОДИКА ЭКСПРЕСС-ОПРОСА ПО ИЗУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Методика разработана по материалам А.К. Марковой, А.Б. Орлова, Л.М. Фридмана (1983) и применяется в качестве дополнительного средства при изучении кадрового состава учреждений и организаций.

*Цель:* Исследование направленности профессиональной мотивации сотрудников учреждения и структуры мотивов и деятельности.

*Процедура проведения:* Каждому участнику экспресс-опроса предстоит письменно ответить на два вопроса: 1. Что доставляет вам радость в вашей работе? 2. Что в вашей работе вас огорчает? Полученные ответы распределяются по трем группам суждений, отражающих предметно-профессиональную, социальную и творческую мотивацию, причем направленность этой мотивации распределяется на две группы в зависимости от положительного или отрицательного содержания высказываний.

*Обработка результатов:* Систематизированные данные заносятся в таблицу, на основании полученных результатов делаются выводы о характере профессиональной мотивации различных групп работников.

### Результаты исследования характера профессиональной мотивации работников (приведены примерные формулировки суждений)

<i>III. Творческие мотивы</i> (социально-познавательные) - направленность на овладение способами действий, которые могут быть использованы для преобразования окружающей действительности и собственной деятельности	
(+) Возможность перестроить работу, раскрыться скрытым талантам, передать, другим творческие наработки	(-) Новшества - они приводят к разболтанности и вседозволенности работников, подрывают авторитет специалиста
%	%
Положительных: %	Отрицательных: %
Всего по группе: %	
<i>II. Социальные мотивы</i> - направленность на широкий круг идеалов, социальных ценностей, служение государственным интересам	
(+б) широкие социальные(-)	
Повышение уровня ответственности нашей службы за результаты своей работы. Чувство, что наша организация находится в центре прогресса страны и движет этот прогресс	Инструкции устаревают и не отражают тех спорных ситуаций, с которыми сталкивается работник
%	%
а) Поззиционные, коллективистские и индивидуалистические (направленность на освоение способов взаимодействия с окружающими людьми, на решение задач коллективной и индивидуальной профессиональной деятельности)	
Могу справиться со стоящими передо мной задачами. Интересно общаться с новыми людьми в командировках. Нравятся сложившиеся отношения в коллективе	Манипулирование со стороны начальства, когда тебя подставляют. Конфликты в семье из-за увеличения занятости на работе и из-за того, что работу приношу на дом
%	%
Положительных: %	Отрицательных: %
Всего по группе: %	
<i>I. Предметно-профессиональные мотивы</i>	
(+) б) самообразовательные	(-)
(направленность на овладение обобщенными средствами профессиональной деятельности)	
Расширение опыта. Повышение профессионального уровня. Возможность более глубоко заниматься любимой работой	На работе все одно и то же, ничего нового в ней уже не будет. Только освоишь новые нормативные положения - как они тут же устаревают, их отменяют, приходится снова учиться, и все без толку

%	%
а) собственно предметно-профессиональные (направленность на освоение конкретных средств профессиональной деятельности)	
Чтение профессиональной литературы заставляет подтянуться в работе. Осваивая новое, постоянно держишь себя в форме и не уступаешь образованной молодежи	Все равно чужие методы работы неприменимы, не нужно тратить время на обучение. Не хватает компетентной литературы по новым формам работы, и их применение получается искаженным
%	%
Положительных: %	Отрицательных: %
Всего по группе: %	
Всего положительных: %	Всего отрицательных: %

Всего по выборке: 100 %

*Выводы и рекомендации:*

1. На основе изучения соотношения положительных и отрицательных мотивов делается вывод об общей направленности мотивации. Рассматриваются весомые группы мотивов, определяющие ведущую положительную или отрицательную мотивацию, и дается объяснение полученному количественному результату.
2. Рассматривается количественное соотношение творческих, социальных и предметно-профессиональных мотивов в структуре общей профессиональной мотивации, проводится качественный анализ полученной картины.
3. Определяются возможные пути повышения положительной мотивации через усиление действия положительных групп мотивов либо через нивелирование и снижение действия мотивов отрицательных. Даются рекомендации по разработке общих стратегий формирования положительной профессиональной мотивации. I

**ШКАЛА КРЕАТИВНОСТИ САМОАКТУАЛИЗАЦИОННОГО ТЕСТА**

*Литературный источник:* Алешина Ю.Е., Гозман Л.Л., Дубовская Е.М.

Измерение уровня самоактуализации личности // Социально-психологические методы исследования супружеских отношений.-М.:МГУ, 1987.-С. 91-114.

*Шкала креативности* отражает стремление человека к творчеству. Креативность - неперенный атрибут самоактуализации, которая сама по себе является творческим отношением к жизни и работе.

*Инструкция:* каждый пункт данного опросника содержит два варианта суждения (а и б). Внимательно прослушайте каждое из них и в бланке для ответов обведите кружком то, которое в большей степени соответствует вашей точке зрения.

1. а) В сложных ситуациях надо действовать уже испытанными способами, так как это гарантирует успех.  
б) В сложных ситуациях всегда надо искать принципиально новые решения.
2. а) Главное в нашей жизни - это создавать что-либо новое.  
б) Главное в нашей жизни - быть честным и благородным человеком, приносить людям пользу.
3. а) Мне кажется, что наиболее ценным для человека является любимая работа.  
б) Мне кажется, что наиболее ценным для человека является счастливая семейная жизнь.
4. а) Я часто принимаю спонтанные (необдуманные) решения.  
б) Я редко принимаю спонтанные (необдуманные) решения.



5. а) При необходимости человек может достаточно легко избавиться от своих привычек.  
 б) Человеку крайне трудно избавиться от своих привычек.
6. а) Я часто перечитываю понравившиеся мне книги по несколько раз.  
 б) Я думаю, что лучше прочесть какую-либо новую книгу, чем возвращаться к уже прочитанному.
7. а) Я очень увлечен своей работой.  
 б) Я не могу сказать, что я увлечен своей работой.

**Ключ**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
б	а	а	а	а	а	а	а	а	а	б	б	б	б

8. а) Большая часть того, что мне приходится делать, доставляет мне удовольствие.  
 б) Лишь немного из того, что я делаю, доставляет мне удовольствие.
9. а) Я легко принимаю рискованные решения.  
 б) Обычно мне бывает трудно принимать рискованные решения.
10. а) Я считаю, что способность к творчеству – природное свойство человека.  
 б) Я считаю, что далеко не все люди одарены природной способностью к творчеству.
11. а) Мне кажется, что я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.  
 б) Мне не кажется, что я должен добиваться совершенства во всем, что я делаю.
12. а) Наибольшее удовлетворение человек получает, добившись желаемого результата в работе.  
 б) Наибольшее удовлетворение человек получает в самом процессе работы.
13. а) Я часто руководствуюсь общепринятыми представлениями в решении моих личных проблем.  
 б) Я редко руководствуюсь в решении моих личных проблем общепринятыми представлениями.
14. а) Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человек должен обладать определенными знаниями в этой области.  
 б) Мне кажется, что для того, чтобы заниматься творческой деятельностью, человеку не обязательно обладать определенными знаниями в этой области.
- Высокий: 14-8; средний: 7-4; низкий: 3-0.

### ШКАЛА ОБЩЕЙ САМОЭФФЕКТИВНОСТИ

*Авторы:* Р. Шварцер, М. Ерусалем: русскую версию предложил В.Г. Ромек

*Литературный источник:* Р. Шварцер, М. Ерусалем, В. Ромек. Русская версия шкалы общей самооффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема // *Иностр. психология.* - 1996. - № 7. - С. 71-76.

В основе понятия самооффективности, предложенного известным современным исследователем социального поведения А. Бандурой, лежит идея о том, что вера человека в эффективность собственных действий положительно влияет на осуществление этих самых

действий. Это положение нашло подтверждение в многочисленных экспериментальных исследованиях.

Согласно теоретическим и экспериментальным данным, самооффективность повышает мотивацию активности, особенно в трудных ситуациях: люди оптимистично берутся за выполнение сложных задач и успешно их выполняют. Самооффективность в области мышления облегчает процесс принятия решений и предвосхищает высокие интеллектуальные достижения. Высокая самооффективность как психологическая характеристика личности положительно влияет на здоровье, карьерные достижения, социальное самочувствие.

*Инструкция:* Выразите степень своего согласия с перечисленных ниже 10 суждениями, поставив галочку в соответствующей графе.

*Обработка результатов.* Каждому суждению приписываются баллы: «абсолютно неверно» - 1; «едва ли это верно» - 2; «скорее всего верно» - 3; «совершенно верно» - 4. Высокие, средние и низкие значения распределяются в зависимости от пола возрастного состава. Для взрослых это следующие данные:

Суждения	Абсолютно неверно	Едва ли это верно	Скорее всего верно	Совершенно верно
1. Если я как следует постараюсь, то всегда найду решение даже сложным проблемам				
2. Если мне что-либо мешает, то я все же нахожу пути достижения своей цели				
3. Мне довольно просто удается достичь своих целей				
4. В неожиданных ситуациях я всегда знаю, как я должен себя вести				
5. При непредвиденно возникающих трудностях я верю, что смогу с ними справиться				
6. Если я приложу достаточно усилий, то смогу справиться с большинством проблем				
7. Я готов к любым трудностям, поскольку полагаюсь на собственные способности				
8. Если передо мной встает какая-либо проблема, то я обычно нахожу несколько вариантов ее решения				
9. Я могу что-либо придумать, даже в безвыходных на первый взгляд ситуациях				
10. Я обычно способен держать ситуацию под контролем				

	Ср. значе- ние	Ст. откло- нен.	Высокий	Средний	Низкий
Мужчины	32,70	4,84	38–48	28–37	0–27
Женщины	31,38	4,60	36–40	27–35	0–26
Вся выбор- ка	31,93	4,74	37–40	28–36	0–27

## МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Компетентность специалиста рассматривается как способность преобразовывать свои знания и опыт таким образом, чтобы решать профессиональные задачи со стабильно гарантированной успешностью. В данном случае в центре исследовательского внимания находятся коммуникативные задачи. Предлагаемая разработка основана на предложенном А.А. Леонтьевым перечне профессиональных умений специалиста, относящихся к трем компонентам общения, описанным Г.М. Андреевой.

*Цель:* Исследование у работников соотношения выраженности перцептивного, коммуникативного и интерактивного компонентов компетентности в общении.

*Процедура проведения.* Исследуются данные по группе испытуемых методом неоконченного предложения. Суждения из опросных листов заносятся в бланк для обработки результатов.

*Инструкция.* Закончите предложение: «Мой опыт профессионального общения позволяет мне эффективно вести себя с людьми в следующих ситуациях...».

*Количественная обработка и интерпретация результатов.* Подсчитываются ответы испытуемых, занесенные в бланк для обработки результатов. Он является своеобразным классификатором проявления коммуникативной компетентности по трем компонентам общения.

*Перцептивный* компонент проявления коммуникативной компетентности - эффекты, явления и механизмы восприятия и понимания людьми друг друга. Развитость этого компонента будет свидетельствовать о том, что специалист легко ориентируется в коммуникативной ситуации, понимает эмоциональное состояние партнера по общению, распознает скрытые мотивы его поведения и психологические защиты, легко может идентифицироваться с другим, обладает социальной рефлексией и эмпатией.

*Коммуникативный* компонент компетентности отражает процессы передачи и приема рациональной и эмоциональной информации, используя вербальные и невербальные средства.

О владении сотрудником этого компонента свидетельствуют его умения передавать рациональную и эмоциональную информацию, используя для этого речевые и неречевые средства. Сотрудник владеет приемами активного слушания, умеет вести диалог, доводить аргументы до аудитории при публичном выступлении.

*Интерактивный компонент* коммуникативной компетентности присутствует у работника, если тот может легко устанавливать и поддерживать контакт, влиять на людей в рамках своих должностных полномочий, занимает адекватную ролевую позицию, умеет вести конструктивный спор и выдерживать оппозицию в конфликтных отношениях. Делается вывод о том, какой компонент коммуникативной компетентности в большей степени развит у группы испытуемых, а какой требует специальной формирующей работы. Если сравниваются данные исследований начала и окончания формирующих или образовательных программ, то акцент делается на характере произошедших изменений.

<b>Бланк для обработки результатов</b>			
<b>Компо- нент</b>	<b>Содержание</b>	<b>Проявления коммуни- кативной компетентности</b>	<b>Количественные показатели</b>
<b>Перце- птив- ный</b>	Эффекты, явле- ния и механизмы восприятия и понимания людьми друг друга	Ориентировка в коммуни- кативной ситуации. Понимание эмоционального состояния партнеров по общению. Распознавание скрытых мо- тивов и защит. Проявление идентификации, социальной рефлексии, эмпатии	
<b>Всего по группе</b>			
<b>Ком- муни- катив- ный</b>	Процессы пере- дачи и приема рациональной и эмоциональной информации; вербальные и невербальные средства комму- никации	Передача рациональной и эмоциональной информации. Адекватное применение вер- бальных и невербальных средств. Владение приемами активно- го слушания. Умение вести аргумен- тированный диалог, публично выступать и др.	
<b>Всего по группе</b>			
<b>Инте- ратив- ный</b>	Корректировка действий по осуществлению совместной дея- тельности	Установление и поддержание контакта. Управление динамикой разви- тия производственных отно- шений. Занятие адекватной ролевой позиции. Конструктивная конфронта- ция, разрешение конфликтов	
<b>Всего по группе</b>			
<b>Итого</b>			
<i>Примечания</i>			
.....			
.....			
.....			
.....			

**БЛАНК ОБРАБОТКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ИЗУЧЕНИЯ ТИПОВ  
РЕФЛЕКСИВНЫХ СУЖДЕНИЙ ПРОЕКТИВНОЙ АВТОБИО-  
ГРАФИЧЕСКОЙ МЕТОДИКИ «Я И МОЯ РАБОТА»**

Параметры Ф.И.О. испытуемых	Количество рефлексивных суждений различного типа									
	Результаты до эксперимента					Результаты после эксперимента				
	Инт.	Кооп.	Комм.	Личн.	Итого	Инт.	Кооп.	Комм.	Личн.	Итого
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
11.										
12.										
13.										
14.										
15.										
16.										
17.										
18.										
19.										
20.										
21.										
22.										
23.										
Всего по груп- пе, количество										
Всего по группе, %					100					100
<b>Интеллекту- альный</b>	<b>Кооператив- ный</b>	<b>Коммуника- тивный</b>	<b>Личностный</b>	<b>Всего</b>						

## Тестовое задание

- 1 Компетентность, которая характеризует всех людей, занимающихся одной профессией, например, менеджментом, называется
  1. специальной
  2. пороговой
  3. общей
  4. исполнительской
  5. технической
- 2 Определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии (рабочему месту, должности) в соответствии с нормативными требованиями называется
  1. профессиональный подбор
  2. профессиональный отбор
  3. профессиональная информация
  4. профессиональная консультация
  5. профессиональная адаптация
- 3 В число основных методов психологической поддержки не входит
  1. нейролингвистическое программирование
  2. психологическое просвещение
  3. психотерапевтическое консультирование
  4. психологическая диагностика
  5. психологический тренинг
- 4 Волевые характеристики не включают в себя
  1. смелость
  2. решительность
  3. потребность в безопасности
  4. целеустремленность
  5. эмоциональную устойчивость
  6. склонность к риску
- 5 Метод, пришедший в оценку профессиональной компетенции из организационного консультирования, называется
  1. деловая игра
  2. тестирование
  3. интервью
  4. наблюдение
  5. системный анализ
- 6 С помощью методик, диагностирующих природные особенности человека, обусловленные свойствами его нервной системы, изучается
  1. мотивационная сфера
  2. интеллектуальная сфера
  3. коммуникативная сфера
  4. психофизиологическая сфера
  5. характерологическая сфера
- 7 При формировании тестового комплекса необходимо соблюдать принцип
  1. конфиденциальности
  2. лояльности
  3. толерантности
  4. демократического централизма
  5. оптимального количества тестов
- 8 Наименее существенной характеристикой клиента при упорядочивании данных является его
  1. семейное положение
  2. квалификация
  3. опыт работы

4. интеллектуальный потенциал
  5. поведение в конфликтах
- 9 Одним из наиболее сложных вопросов при составлении портрета является
1. обработка полученных результатов
  2. определение параметров оценивания кандидата
  3. согласование формы заключения с клиентом и заказчиком
  4. соблюдение этических принципов
  5. перспектива беседы с клиентом
- 10 Представление об эмоциональном состоянии и личностных особенностях клиента проще всего получить в ходе
1. наблюдения
  2. эксперимента
  3. тренинга
  4. анкетирования
  5. тестирования
- 11 Высокая подготовленность к выполнению задач профессиональной деятельности называется
1. профессионализм
  2. профессиональная компетентность
  3. призвание
  4. мотивация
  5. профессиональная пригодность
- 12 Среди пяти выделяемых в технологии оценки компетенции блоков отсутствует
1. мотивационно-ценностный блок
  2. информационно-когнитивный блок
  3. деятельностный блок
  4. операционный блок
  5. индивидуально-психологический блок
- 13 Среди свойств нервной системы, выявляемых в процессе оценки профессиональной компетенции, наименее значимыми является
1. сила
  2. чувствительность
  3. подвижность
  4. уравновешенность
  5. лабильность
- 14 Индикатором мотивационно-ценностного блока не является
1. динамика профессиональной карьеры
  2. степень выраженности мотивов профессиональной деятельности
  3. индивидуальное своеобразие мотивационной сферы
  4. иерархия целей
  5. ведущие потребности личности
- 15 Для профессий интеллектуального труда и специальностей, связанных с взаимодействием с людьми, менее всего важны
1. психофизиологические качества
  2. интеллектуальные качества
  3. моральные качества
  4. коммуникативные качества
  5. деловые качества
- 16 К числу групповых методов оценки персонала не относится
1. мозговой штурм
  2. деловая игра
  3. дискуссия
  4. ролевая игра

5. интервью
- 17 Высокий уровень сформированности вербального интеллекта не является профессионально важным качеством для
1. преподавателей
  2. психологов
  3. спортсменов
  4. политиков
  5. журналистов
- 18 Одним из эффективных методов диагностики профессионально-важных качеств испытуемого является
1. анкетирование
  2. допрос
  3. интервью
  4. испытательный срок
  5. эксперимент
- 19 Такие универсальные качества, как способность к сотрудничеству, гибкость, обучаемость, зрелость называются
1. мета-компетенциями
  2. профессионально важными качествами
  3. сверхвозможностями
  4. задатками
  5. склонностями
- 20 Труднее всего поддаются психологической диагностике
1. интеллектуальные характеристики
  2. эмоциональные характеристики
  3. мотивационные характеристики
  4. коммуникативные характеристики
  5. деловые характеристики

Ответы на вопросы теста:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
3	2	1	3	1	4	1	1	2	1	1	3	2	1	1	5	3	3	1	1

### Шкала оценивания

#### Устный опрос

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критериями оценивания при проведении устного опроса является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации финансовой информации в области государственных и муниципальных финансов.

При оценивании результатов устного опроса используется следующая шкала оценок:

100% - 90%	Учащийся демонстрирует совершенное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике, владеет навыками анализа и систематизации информации в области оценки управления персоналом
89% - 75%	Учащийся демонстрирует знание большей части основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет применять полученные знания на практике в отдельных сферах профессиональной деятельности, владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области оценки управления персоналом



74% - 60%	Учащийся демонстрирует достаточное знание основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умеет использовать полученные знания для решения основных практических задач в отдельных сферах профессиональной деятельности, частично владеет основными навыками анализа и систематизации информации в области оценки управления персоналом
менее 60%	Учащийся демонстрирует отсутствие знания основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, не умеет применять полученные знания на практике, не владеет навыками анализа и систематизации информации в области оценки управления персоналом

### Тестирование

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время проведения текущего контроля определяется баллами в диапазоне 0-100 %. Критерием оценивания при проведении тестирования, является количество верных ответов, которые дал студент на вопросы теста. При расчете количества баллов, полученных студентом по итогам тестирования, используется следующая формула:

$$B = \frac{V}{O} \times 100\% ,$$

где B – количество баллов, полученных студентом по итогам тестирования;  
 V – количество верных ответов, данных студентом на вопросы теста;  
 O – общее количество вопросов в тесте.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

### 5.1. Методы проведения зачета

**Зачет проводится с применением следующих методов:** метод устного опроса по вопросам из перечня примерных вопросов из п.5.2.

### 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Этап освоения компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-1 - способен разрабатывать и реализовать концепции управления персоналом, кадровой политики организации, осуществлять стратегическое управление персоналом, кадровое планирование и контроллинг, формировать и использовать трудовой потенциал и интеллектуальный капитал организации, отдельного работника, а также управлять интеллектуальной собственностью	Использует основные положения по разработке кадровой документации, методы разработки программ для работы с персоналом, методы оценки персонала с учётом компетентностного подхода к управлению персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует методические и внутренние нормативные документы (требования к должностям, критерии оценки персонала; составление программ проведения подбор и отбор персонала;</li> <li>• Разрабатывает требования к должности, программы подбора и отбора персонала;</li> <li>• Характеризует цели оценки персонала исходя из конкретных практических задач в организации;</li> <li>• Составляет профиль компетенции для решения конкретной задачи при помощи оценки персонала;</li> <li>• Анализирует методы деловой оценки в организации</li> </ul>
ПКс-2 - способен разрабатывать требования к должностям, критерии подбора и расстановки персонала, найма, разрабатывать и внедрять	Использует технологии работы с персоналом в области развития персонала на основе компетентностного подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявляет степень соответствия предъявляемых требований к должности и личных, профессиональных компетенций работника.</li> <li>• Использует различные методы обучения для различных категорий сотрудников.</li> </ul>

Этап освоения компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
программы и процедуры подбора и отбора персонала, оценки персонала при найме		<ul style="list-style-type: none"> <li>Разрабатывает программу работы с кадровым резервом.</li> </ul>

## Типовые оценочные средства промежуточной аттестации

### Вопросы к экзамену.

1. Эволюция развития компетентностного подхода.
2. Понятия «компетентность», «компетенция».
3. Классификация компетенций.
4. Подходы к разработке компетентностей специалистов.
5. Единые квалификационные рамки в Европе.
6. Описание модели компетенций.
7. Кластер компетенций. Кластерный анализ.
8. Создание квалификационных требований на базе компетентностных моделей.
9. Методы диагностики профессиональных компетенций.
10. Формирование модели компетенций.
11. Методы оценки персонала по компетенциям.
12. Практика использования компетенций в процессе отбора персонала.
13. Интервью по компетенциям с использованием Гайда.
14. Тренинговая программа.
15. Использование модели компетенций в системе обучения персонала.
16. Система стимулирования при компетентностном подходе.
17. Анализ компетенций.
18. Система оплаты труда, основанная на компетенции.
19. Методика оценки профессиональной компетентности
20. Организация исследования и оценка демографического состава участников.
21. Оценка профессионально-делового настроения.
22. Оценка коммуникативно-рефлексивных характеристик.
23. Мониторинговые исследования.
24. Сравнительная классификация групп модулей на основании экспертных оценок работодателей.

### Шкала оценивания

Уровень знаний, умений и навыков обучающегося при устном ответе во время промежуточной аттестации определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критериями оценивания на зачете является демонстрация основных теоретических положений, в рамках осваиваемой компетенции, умение применять полученные знания на практике, овладение навыками анализа и систематизации информации в области управления персоналом.

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению
-------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	практических задач
89% - 75% (хорошо)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

## 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Методические рекомендации по написанию рефератов

Реферат является индивидуальной самостоятельно выполненной работой студента. Тему реферата студент выбирает из перечня тем, рекомендуемых преподавателем, ведущим соответствующую дисциплину. Реферат, как правило, должен содержать следующие структурные элементы: Титульный лист Содержание Введение Основная часть Заключение Список литературы Приложения (при необходимости).

Требования к объему: не более 15 страниц. Оформление: Шрифт TimesNewRoman, 12 шрифт, 1,5 интервала, 1,5 см абзацный отступ. Оригинальность по системе Антиплагиат.ВУЗ – не менее 60 процентов.

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Практическое (семинарское) занятие - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой коллективное обсуждение студентами теоретических и практических вопросов, решение практических задач под руководством преподавателя. Основной целью практического (семинарского) занятия является проверка глубины понимания студентом изучаемой темы, учебного материала и умения изложить его содержание ясным и четким языком, развитие самостоятельного мышления и творческой активности у студента. На практических (семинарских) занятиях предполагается рассматривать наиболее важные, существенные, сложные вопросы которые, наиболее трудно усваиваются студентами. При этом готовиться к практическому (семинарскому) занятию всегда нужно заранее. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию включает в себя следующее:

- обязательное ознакомление с планом занятия, в котором содержатся основные вопросы, выносимые на обсуждение;
- изучение конспектов лекций, соответствующих разделов учебника, учебного пособия, содержания рекомендованных нормативных правовых актов;
- работа с основными терминами (рекомендуется их выучить);
- изучение дополнительной литературы по теме занятия, делая при этом необходимые выписки, которые понадобятся при обсуждении на семинаре;
- формулирование своего мнения по каждому вопросу и аргументированное его обоснование;
- запись возникших во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературы вопросов, чтобы затем на семинаре получить на них ответы;

- обращение за консультацией к преподавателю.

Практические (семинарские) занятия включают в себя и специально подготовленные рефераты, выступления по какой-либо сложной или особо актуальной проблеме, решение задач. На практическом (семинарском) занятии студент проявляет свое знание предмета, корректирует информацию, полученную в процессе лекционных и внеаудиторных занятий, формирует определенный образ в глазах преподавателя, получает навыки устной речи и культуры дискуссии, навыки практического решения задач.

### **Рекомендации по изучению методических материалов**

Методические материалы по дисциплине позволяют студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Методические материалы по дисциплине призваны помочь студенту понять специфику изучаемого материала, а в конечном итоге – максимально полно и качественно его освоить. В первую очередь студент должен осознать предназначение методических материалов: структуру, цели и задачи. Для этого он знакомится с преамбулой, оглавлением методических материалов, говоря иначе, осуществляет первичное знакомство с ним. В разделе, посвященном методическим рекомендациям по изучению дисциплины, приводятся советы по планированию и организации необходимого для изучения дисциплины времени, описание последовательности действий студента («сценарий изучения дисциплины»), рекомендации по работе с литературой, советы по подготовке к экзамену и разъяснения по поводу работы с тестовой системой курса и над домашними заданиями. В целом данные методические рекомендации способны облегчить изучение студентами дисциплины и помочь успешно сдать экзамен. В разделе, содержащем учебно-методические материалы дисциплины, содержание практических занятий по дисциплине, словарь основных терминов дисциплины.

### **Рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Неотъемлемым элементом учебного процесса является самостоятельная работа студента. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для современной подготовки специалистов. Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине: написание конспектов, подготовка ответов к вопросам, написание рефератов, решение задач, исследовательская работа, выполнение контрольной работы.

Задания для самостоятельной работы включают в себя комплекс аналитических заданий выполнение, которых, предполагает тщательное изучение научной и учебной литературы, периодических изданий, а также законодательных и нормативных документов предлагаемых в п.6.4 «Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине». Задания предоставляются на проверку в печатном виде.

### **Рекомендации по работе с литературой**

При изучении курса учебной дисциплины особое внимание следует обратить на рекомендуемую основную и дополнительную литературу.

Важным элементом подготовки к семинару является глубокое изучение основной и дополнительной литературы, рекомендованной по теме занятия, а также первоисточников. При этом полезно прочитанную литературу законспектировать. Конспект должен отвечать трем требованиям: быть содержательным, по возможности кратким и правильно оформленным.

Содержательным его следует считать в том случае, если он передает все основные мысли авторов в целостном виде. Изложить текст кратко – это значит передать содержание книги, статьи в значительной мере своими словами. При этом следует придерживаться правила - записывать мысль автора работы лишь после того, как она хорошо понята. В таком случае поставленная цель будет достигнута. Цитировать авторов изучаемых работ (с обязательной ссылкой на источник) следует в тех случаях, если надо записывать очень важное определение

или положение, обобщающий вывод.

Важно и внешнее оформление конспекта. В его начале надо указать тему семинара, дату написания, названия литературных источников, которые будут законспектированы. Глубокая самостоятельная работа над ними обеспечит успешное усвоение изучаемой дисциплины.

Одним из важнейших средств серьезного овладения теорией является **конспектирование первоисточников**.

Для составления конспекта рекомендуется сначала прочитать работу целиком, чтобы уяснить ее общий смысл и содержание. При этом можно сделать пометки о ее структуре, об основных положениях, выводах, надо стараться отличать в тексте основное от второстепенного, выводы от аргументов и доказательств. Если есть непонятные слова, надо в энциклопедическом словаре найти, что это слово обозначает. Закончив чтение (параграфа, главы, статьи) надо задать себе вопросы такого рода: В чем главная мысль? Каковы основные звенья доказательства ее? Что вытекает из утверждений автора? Как это согласуется с тем, что уже знаете о прочитанном из других источников?

Ясность и отчетливость восприятия текста зависит от многого: от сосредоточенности студента, от техники чтения, от настойчивости, от яркости воображения, от техники фиксирования прочитанного, наконец, от эрудиции – общей и в конкретно рассматриваемой проблеме.

Результатом первоначального чтения должен быть простой **план текста и четкое представление о неясных местах**, отмеченных в книге. После предварительного ознакомления, при повторном чтении следует **выделить основные мысли автора** и их развитие в произведении, обратить внимание на обоснование отдельных положений, на методы и формы доказательства, наиболее яркие примеры. В ходе этой работы окончательно отбирается материал для записи и определяется ее вид: **план, тезисы, конспект**.

План это краткий, последовательный перечень основных мыслей автора. Запись прочитанного в виде тезисов – значит выявить и записать опорные мысли текста. Разница между планом и тезисами заключается в следующем: в плане мысль называется (ставь всегда вопрос: о чем говорится?), в тезисах – формулируется – (что именно об этом говорится?). Запись опорных мыслей текста важна, но полного представления о прочитанном на основании подобной записи не составишь. Важно осмыслить, как автор доказывает свою мысль, как убеждает в истинности своих выводов. Так возникает конспект. Форма записи, как мы уже отметили, усложняется в зависимости от целей работы: план – о чем?; тезисы – о чем? что именно?; конспект – о чем? что именно? как?

Конспект это краткое последовательное изложение содержания. Основу его составляет план, тезисы и выписки. Недостатки конспектирования: многословие, цитирование не основных, а связующих мыслей, стремление сохранить стилистическую связанность текста в ущерб его логической стройности. Приступать к конспектированию необходимо тогда, когда сложились навыки составления записи в виде развернутого подробного плана.

Форма записи при конспектировании требует особого внимания: важно, чтобы собственные утверждения, размышления над прочитанным, четко отделялись при записи. Разумнее выносить свои пометки на широкие поля, записывать на них дополнительные справочные данные, помогающие усвоению текста (дата события, упомянутого авторами; сведения о лице, названном в книге; точное содержание термина). Если конспектируется текст внушительного объема, необходимо указывать страницы книги, которые охватывает та или иная часть конспекта.

Для удобства пользования своими записями важно озаглавить крупные части конспекта, подчеркивая **заголовки**. Следует помнить о назначении красной строки, стремиться к четкой графике записей - уступами, колонками. Излагать главные мысли автора и их систему аргументов - необходимо преимущественно своими словами, перерабатывая таким образом информацию, – так проходит уяснение ее сути. Мысль, фразы, понятия в контексте, могут

приобрести более пространное изложение в записи. Но текст оригинала свертывается, и студент, обрабатывая логическое мышление, учиться выделять главное и обобщать однотипные суждения, однородные факты. Кроме того, делая записи своими словами, обобщая, студент учится письменной речи.

Знание общей стратегии чтения, техники составления плана и тезисов определяет и технологию конспектирования

- Внимательно читать текст, попутно отмечая непонятные места, незнакомые термины и понятия. **Выписать на поля** значение отмеченных понятий.

- При первом чтении текста необходимо составить его **простой план**, последовательный перечень основных мыслей автора.

- При повторном чтении текста выделять **систему доказательств** основных положений работы автора.

- Заключительный этап работы с текстом состоит в осмыслении ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

- При конспектировании нужно стремиться **выразить мысль автора своими словами**, это помогает более глубокому усвоению текста.

- В рамках работы над первоисточником важен умелый **отбор цитат**. Необходимо учитывать, насколько ярко, оригинально, сжато изложена мысль. Цитировать необходимо те суждения, на которые впоследствии возможна ссылка как на авторитетное изложение мнения, вывода по тому или иному вопросу.

Конспектировать целесообразно не на отдельном листе, а в общей тетради на одной странице листа. Обратная сторона листа может быть использована для дополнений, необходимость которых выяснится в дальнейшем. При конспектировании литературы следует оставить широкие поля, чтобы записать на них план конспекта. Поля могут быть использованы также для записи своих замечаний, дополнений, вопросов. При выступлении на семинаре студент может пользоваться своим конспектом для цитирования первоисточника. Все участники занятия внимательно слушают выступления товарищей по группе, отмечают спорные или ошибочные положения в них, вносят поправки, представляют свои решения и обоснования обсуждаемых проблем.

В конце семинара, когда преподаватель занятия подводит итоги, студенты с учетом рекомендаций преподавателя и выступлений сокурсников, дополняют или исправляют свои конспекты.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **7.1. Основная литература.**

1. Макарова И. К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: [учеб.пособ.]. - М.: Дело, 2012. - 122 с.
2. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебник. - М.: Дело, 2013. - 421 с.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 693 с.
4. Яхонтова Е. С. Стратегическое управление персоналом: учебник. - М.: Дело, 2013. - 380 с.

### **7.2 Дополнительная литература**

1. Зинов В. Г. Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: [учеб. пособие], М.: Дело, 2014. - 245 с.
2. Травин В. В. Управление человеческими ресурсами: учеб.-практ. пособие. Модуль 4. М.: Дело, 2011. - 127 с.

3. Демушина О. Н. Антикризисное управление персоналом: учеб. пособие. Волгоград: Изд-во ВФ РАНХиГС, 2012. - 127 с.
4. Г.И. Михайлина [и др.]. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие/ — Электрон.текстовые данные. М.: Дашков и К, 2014. — 280 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24834>.— ЭБС «IPRbooks».

### **7.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Субочев Н.С., Архипова Т.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом. Учебное пособие.— Изд-во Волгоградского института управления РАНХиГС.— Волгоград, 2016.

### **7.4. Нормативные правовые документы.**

1. Конституция Российской Федерации. — М.: Б.и., 1993.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).

### **5.5 Интернет-ресурсы**

1. Журнал Проблемы теории и практики управления - <http://www.uptp.ru/>
2. Российский журнал менеджмента - <http://www.rjm.ru/>
3. Научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях -<http://eup.ru/>
4. Сайт «Корпоративный менеджмент»-<http://www.cfin.ru/consulting/index.shtml>

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью;

Дисциплина должна быть поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD), MS EXCEL – для таблиц, диаграмм.

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов включает в себя следующее:

- учебные аудитории оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения для обучающихся с различными видами ограничений здоровья;

- учебная аудитория, в которой обучаются студенты с нарушением слуха оборудована компьютерной техникой, аудиотехникой (акустический усилитель и колонки), видеотехникой (мультимедийный проектор), мультимедийной системой. Для обучения лиц с нарушениями



слуха используются мультимедийные средства и другие технические средств для приема-передачи учебной информации в доступных формах;

- для слабовидящих обучающихся в лекционных и учебных аудиториях предусмотрен просмотр удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата в лекционных и учебных аудиториях предусмотрены специально оборудованные рабочие места;

- для контактной и самостоятельной работы используется мультимедийные комплексы, электронные учебники и учебные пособия, адаптированные к ограничениям здоровья обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды, в отличие от остальных, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала, выполнения промежуточных и итоговых форм контроля знаний. Они обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами (программы, учебники, учебные пособия, материалы для самостоятельной работы и т. д.) в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,

Для лиц с нарушениями слуха, с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра государственного управления и менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
учёным советом  
Волгоградского института управления –  
филиала РАНХиГС  
Протокол №2 от 23.09.2021 г.

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА  
Стратегическое и операционное управление персоналом организации**

---

*(наименование образовательной программы)*

**ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.10 «Компетентностный подход в управлении персоналом»**

---

*(код и наименование дисциплины)*

**38.03.03 Управление персоналом**

---

*(код, наименование направления подготовки /специальности)*

**Очная**

---

*(форма (формы) обучения)*

Год набора – 2023 г.

Волгоград, 2022 г.

## Вопросы к экзамену.

25. Эволюция развития компетентностного подхода.
26. Понятия «компетентность», «компетенция».
27. Классификация компетенций.
28. Подходы к разработке компетентностей специалистов.
29. Единые квалификационные рамки в Европе.
30. Описание модели компетенций.
31. Кластер компетенций. Кластерный анализ.
32. Создание квалификационных требований на базе компетентностных моделей.
33. Методы диагностики профессиональных компетенций.
34. Формирование модели компетенций.
35. Методы оценки персонала по компетенциям.
36. Практика использования компетенций в процессе отбора персонала.
37. Интервью по компетенциям с использованием Гайда.
38. Тренинговая программа.
39. Использование модели компетенций в системе обучения персонала.
40. Система стимулирования при компетентностном подходе.
41. Анализ компетенций.
42. Система оплаты труда, основанная на компетенции.
43. Методика оценки профессиональной компетентности
44. Организация исследования и оценка демографического состава участников.
45. Оценка профессионально-делового настроения.
46. Оценка коммуникативно-рефлексивных характеристик.
47. Мониторинговые исследования.
48. Сравнительная классификация групп модулей на основании экспертных оценок работодателей.