**Примерные оценочные материалы, применяемые при проведении промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

**«Адаптация и наставничество»**

При проведении промежуточной аттестации обучающемуся предлагается дать ответы на один вопрос и решить одну ситуационную задачу, приведенных в экзаменационном билете, из нижеприведенного списка.

Примерный перечень вопросов

1. Сущность процесса адаптации персонала.
2. Для чего необходимо специальным образом организовывать процесс адаптации сотрудников?
3. Какие виды адаптации вам знакомы?
4. Каковы основные этапы профессиональной адаптации?
5. Какие методы и технологии используют для успешной адаптации работников на новом месте?
6. Какие условия необходимо соблюдать в процессе адаптации для повышения эффективности?
7. Каковы условия успешной профессиональной адаптации работников?
8. Наставничество, как метод адаптации.
9. Баддинг, как технология адаптации.
10. Инструктаж, как метод адаптации.
11. Шедоуинг, как технология адаптации.
12. Введение в должность (ориентация): сущность, цель, задачи, формы. Организация управления профориентацией персонала.
13. Сущность, цели и этапы адаптации персонала. Виды и содержание адаптации персонала в зависимости от объекта и предмета управления.
14. Факторы, влияющие на скорость адаптационных процессов.
15. Условия успешной адаптации.
16. Организационный механизм управления процессом адаптации персонала.
17. Структурные элементы организации трудовой адаптации.
18. Технология процесса управления адаптацией.
19. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
20. Особенности адаптации руководителей.
21. Стратегии начала работы в новой должности.

Примерный перечень тестовых заданий

Примеры ситуационных задач

Ситуация 1

«Перекресток» – быстрорастущая российская сеть универсамов экономкласса. Один из секретов успеха «Перекресток» – ее персонал, команда единомышленников, стремящаяся построить самую эффективную торговую сеть в России. Штат сотрудников «Пятерочки» не просто большой – он колоссальный. Здесь работают более 12 тысяч человек, и каждый день в отдел кадров «Перекресток» обращаются все новые и новые люди. Только в Москве за один квартал дирекция по персоналу принимает в среднем 42500 звонков и проводит более 6154 собеседований. Зачем? Во-первых, чтобы иметь стабильную, хорошо оплачиваемую работу, а во-вторых, чтобы стать не просто членом коллектива, а частью огромной семьи. Устроиться сюда на работу может почти любой, для этого достаточно пройти тестирование и собеседование. Однако на этой стадии отсеивается от 30 до 50% претендентов, потому что не каждый способен работать в торговле. Но если человека приняли, то это всерьез. 23 Для начала новичка усаживают за парту учебного центра, где он тщательно изучает все тонкости своей будущей работы. Затем – экзамены и стажировка в одном из магазинов компании. С этого момента новый сотрудник начинает получать зарплату. Потом он опять сдает экзамены, и для него начинается испытательный срок, в который зарплата ему уже повышается. И, наконец, его окончательно зачисляют в штат, что опять же сопровождается ростом заработной платы. В будущем она вырастет еще не раз. В «Перекресток» есть правило: доплачивать сотрудникам «за стаж». Отработал год – получи надбавку 10%, 2 года – 20%, 2,5 года – 25%. Еще один распространенный способ зарабатывать больше денег – перейти на более высокую должность. Большинство людей, которые приходят работать в «Пятерочку», начинают с массовых должностей — кассир, оператор торгового зала, фасовщик. Азы профессии они постигают в специальном учебном центре. И через некоторое время каждый сотрудник компании возвращается в него обратно. Кто-то там проходит курсы повышения квалификации, где узнает о различных инновациях, введенных со времени последнего обучения, а кто-то получает новую квалификацию. Качество подготовки персонала признано даже конкурентами — известные торговые предприятия Москвы хотели бы видеть сотрудников «Перекресток» у себя и даже готовы принять их без всяких собеседований и испытательных сроков. В «Перекресток» очень хотят, чтобы каждый ее сотрудник понимал, что он не «винтик», а участник общего процесса, от которого зависит работа всей компании. Тем более, что подчас простые фасовщики товара умудряются добиться больших успехов, чем некоторые управляющие.

Контрольные вопросы

1. Оцените систему адаптации персоналом «Перекресток».

Ситуация 2

В 2007 г. О. Изюмцева, HR-директор группы компаний по производству текстиля «Чайковский текстиль», искала человека, который мог бы занять должность менеджера по работе с клиентами. В качестве основного требования к идеальному кандидату выдвигались умение выстраивать отношения с людьми и обладание большим личным обаянием, чтобы привлекать клиентов. В организации практикуется система испытательного срока (1 месяц). Человек, которого приняли на данную должность, очень хорошо сумел подать себя. Однако вскоре выяснилось, что при отборе кандидатов была совершена ошибка. Поначалу новоиспеченный сотрудник отлично справлялся с работой, но уже через месяц стало заметно, что он устает от общения 25 с людьми и постепенно теряет интерес к работе. Стало понятно, что ему будет сложно развивать порученное направление, поскольку за один месяц он исчерпал весь свой потенциал. Но увольнять его не стали. Одна из причин – позиция директора, полагающего, что увольнять с испытательного срока неэффективно и любому работнику нужно, по крайней мере, время, чтобы вписаться в команду.

Контрольные вопросы

1. Каковы возможные причины возникшей ситуации в компании «Чайковский текстиль»? Выявить возможные организационные и личностные факторы.

2. Что может сделать руководство организации, чтобы помочь адаптироваться новому сотруднику?

3. Что может сделать руководство организации, чтобы использовать потенциал сотрудника, не увольняя его?

Ситуация 4

Полгода назад Л. Кузнецова перешла в представительство специализирующейся на торговле бижутерией корпорации Swarovski в Москве, где заняла должность регионального менеджера. В первый день на новой работе ее встретил офис-менеджер, провел ее по офису, показал, что и где находится, представил коллегам. На второй день возникли сложности. Л. Кузнецовой сказали, что она должна заказать себе служебную машину, а как это сделать, не объяснили. Пришлось долго выяснять процедуру. В результате она переговорила с десятком людей и потратила на выяснения очень много времени. Еще больше проблем возникло при оформлении зарплатной карточки в банке, поскольку ей не объяснили процедуру получения, и, когда она приехала в банк, служащая стала требовать с нее депозит, о котором она ничего не знала. Ей пришлось возвращаться в офис и уточнять, как оформляется карта. Кроме того, на ее рабочем месте не подготовили компьютер.

Контрольные вопросы

1. Какие чувства испытала Л. Кузнецова на новом месте работы?

2. Какие организационные причины привели к этой ситуации?

3. Может ли это иметь негативные последствия для дальнейшей работы Л. Кузнецовой в должности регионального менеджера?

4. Кто должен отвечать за адаптацию сотрудников (менеджеров или рядовых сотрудников) в небольшой организации?

5. Меняется ли система адаптации персонала в организации, переживающей интенсивный рост и реорганизацию?

Ситуация 5

В «Альфа-банке» начальником отдела назначили молодого выпускника университета (24 года) с высшим экономическим образованием. Банк имеет постоянных клиентов, которыми очень дорожит. до прихода нового начальника коллектив отдела уже сложился, все сотрудники имели большой стаж работы и высокую квалификацию. Сразу после назначения начальник принял по телефону заказ от крупного клиента банка на юридическое сопровождение операции, и пообещал выполнить работу в тот же день. Работа была поручена ведущему специалисту, юристу отдела. Однако она сказала, что оформит документы только на следующий день, ссылаясь на то, что по инструкции на выполнение этой работы предусмотрено 15 часов, иначе пострадает качество. Клиент неоднократно звонил, и молодой начальник был очень раздражен. Остальные сотрудники отдела отказались от поручения, посчитав, что с работой может справиться специалист более высокой квалификации. Накричав на сотрудников, молодой начальник хлопнул дверью и вышел. На сотрудников его вспышка не произвела никакого впечатления.

Контрольные вопросы

1. В чем ошибка молодого начальника? Как он мог бы повести себя в данной ситуации?

2. В чем ошибка высшего руководства?

3. Что может предпринять молодой руководитель для адаптации на новом месте работы?

4. Как более грамотно могло бы поступить высшее руководство?