

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования_
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Оценка результатов деятельности персонала

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.03 - Управление персоналом

Направленность образовательной программы

Управление человеческими ресурсами

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 Оценка результатов деятельности персонала относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ДПК-1: Способен анализировать информацию по квалификации персонала и разрабатывать на этой основе научно-обоснованные методы и технологии оценки и аттестации	ДПК-1.1: Понимает теоретические и методологические основы оценки персонала, может оценить методы и технологии, предназначенные для этого, на соответствие требованиям качества ДПК-1.2: Анализирует требования к квалификации персонала, формирует на их основе критерии оценки персонала и разрабатывает программы аттестации ДПК-1.3: Анализирует результаты оценки или аттестации персонала, формирует аналитические отчеты для руководства	ДПК-1.1: Знать: 1) знать профессиональный стандарт "Специалиста по подбору персонала"; 2) знать требования к должностям персонала; Уметь: 1) уметь осуществлять процедуры подбора, отбора, расстановки, найма персонала; Владеть: 1) владеть навыками отбора и подбора персонала; 2) владеть навыками оценки персонала ДПК-1.2: Знать: методы и приёмы оценки эффективности результата аттестационных и оценочных процедур; Уметь 1: оценить эффективность проведённой аттестации и текущей оценки персонала; ДПК-1.3: Владеть: навыками проведения аттестации, текущей оценки персонала,	Тест Практическое задание	Курсовая работа Экзамен: Контрольные вопросы
ДПК-2: Способен разрабатывать и	ДПК-2.1: Понимает методы и технологии оценки	ДПК-2.1: Знать: цели, задачи, виды	Тест Практическое	Курсовая работа Экзамен:

проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала	персонала, оценивает их качество, использует для решения задач управления персоналом ДПК-2.2: Разрабатывает план оценки или аттестации персонала в соответствии с целями организации, реализовывает его на практике ДПК-2.3: Взаимодействует с работниками по вопросам администрирования оценки персонала, осуществляет информирование работников и их сопровождение на всех этапах аттестации	аттестации и текущей оценки персонала; понятие, методы оценки удовлетворённости трудом ДПК-2.2: Уметь: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала; организовать и провести исследование по оценке удовлетворённости трудом в организации, разработать рекомендаций по её повышению ДПК-2.3: Владеть: навыками предоставления обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала; навыками применения методик по оценке удовлетворённости трудом в организации и разработки групповых профилей удовлетворённости трудом	задание	Контрольные вопросы
--	--	---	---------	---------------------

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	4
Часов по учебному плану	144
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	28
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28
- КСР	3
самостоятельная работа	49
Промежуточная аттестация	36
	Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора- торные работы), часы	Всего	
	Ф Ф Ф	Ф Ф Ф	Ф Ф Ф	Ф Ф Ф	Ф Ф Ф
Тема 1. Ключевые понятия и принципы оценки персонала	10	2	2	4	6
Тема 2. Компетентностный подход в оценке персонала	16	4	4	8	8
Тема 3. Оценка персонала и её виды	20	6	6	12	8
Тема 4. Аттестация персонала как форма его оценки	22	6	6	12	10
Тема 5. Ассессмент-центр как метод комплексной оценки персонала	26	8	8	16	10
Тема 6. Удовлетворённость персонала работой в организации	11	2	2	4	7
Аттестация	36				
КСР	3			3	
Итого	144	28	28	59	49

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Ключевые понятия и принципы оценки персонала

Введение в курс «Оценка результатов деятельности персонала»: Основные положения и определения оценки персонала: «оценка персонала», «ассессмент-центр», «оценка 360 градусов», «аттестация персонала», «обратная связь». Цели, задачи оценки персонала. Место оценки в системе управления персоналом. Роль оценки персонала в его отборе, расстановке, обучении, мотивации.

Классификация видов и форм оценки персонала: Основные виды оценки персонала: психологическая, профессиональная. Формы оценки персонала. Индивидуальная и групповая. Открытая и скрытая оценка персонала. Оценка персонала при приёме на работу, текущая оценка персонала, оценка персонала при принятии управленческих решений о переводе сотрудника; выборочная и сплошная оценка персонала. Оффлайн и онлайн решения в оценке персонала. Разработка критериев оценки персонала.

Тема 2. Компетентностный подход в оценке персонала

Компетентностный подход как методологическая основа оценки персонала: Содержание компетентностного подхода. Понятие компетенции. Виды компетенций. Дифференцирующие и пороговые компетенции. Уровни компетенций. Модели компетенций. Целостная модель компетенций. Корпоративная модель компетенций. Модели компетенций для должности, для группы должностей. Индикаторы компетенций.

Разработка модели компетенций для использования в ходе проведения оценки и аттестации персонала: Методы разработки моделей компетенций и последовательность их применения. Опросные методы: прогностическое интервью, интервью по критическим инцидентам, метод репертуарных решёток, интервью по получению поведенческих примеров, анализ рабочей задачи, метод «прямых атрибутов». Прямое наблюдение. Анализ документов, словарь компетенций. Психологический анализ деятельности. Практическое задание 1. Студенты объединяются в группы по 5-6 человек и разрабатывают целостные модели компетенций для должностей организации малого бизнеса или подразделения крупной компании. Для разработки моделей компетенций используется документальный метод.

Материал для анализа: не менее 12 резюме кандидатов и не менее 12 вакансий компаний. Резюме и

вакансии студенты отбирают на сайтах работы. В отобранных документах выявляются ключевые знания, навыки, умения, личностные качества, указываемые кандидатами или работодателями. После составления списка компетенций находится частота упоминания каждого качества и разрабатывается его определение, положительные и отрицательные поведенческие индикаторы. Далее качества распределяются на профессиональные (когнитивные, функциональные) и личностные (мета, социальные), затем все четыре группы качеств объединяются в целостной модели компетенций, которая в дальнейшем используется в оценочных процедурах.

Тема 3. Оценка персонала и её виды

Определение и особенности текущей оценки персонала: Цели и задачи текущей оценки персонала.

Формы, частота и процедура её проведения. Открытая и скрытая оценка персонала.

Практическое занятие 2. Студенты в группах по 5-6 человек разрабатывают показатели текущей оценки, её процедуру, оценочные шкалы и бланки. Задания выполняется на тех должностях, для которых разрабатывалась целостная модель компетенций.

Оценка 360 градусов: Оценка 360 градусов и особенности её проведения. Преимущества и недостатки.

Участники оценки 360 градусов. Количество респондентов.

Практическое занятие 3. Студенты в группах по 5-6 человек разрабатывают бланки и процедуру оценки 360 градусов на основе сформированной ранее модели компетенций. В каждой группе один из студентов выступает в роли оцениваемого (работника), который представляет краткий отчёт о проделанной за месяц работе. Время отчёта – 5 минут. По окончании отчёта другие студенты, выступающие в роли руководителей, коллег и подчинённых могут задавать вопросы.

После проведения ежемесячного отчёта студент(работник) оценивает сам себя, а также проводится сбор данных со стороны других студентов, выступающих в ролях руководителей, коллег, подчинённых. На основе собранных эмпирических данных находится средне взвешенная оценка.

Тема 4. Аттестация персонала как форма его оценки

Аттестация персонала как средство повышение эффективности работы персонала: Цели, задачи, принципы аттестации и её виды. Порядок и процедура проведения аттестации. Аттестационная комиссия. Присвоение квалификационных категорий. Положение и приказы об аттестации персонала.

Практическое занятие 4. Вся группа студентов формирует аттестационную комиссию и разрабатывает локальные нормативные акты, необходимые для проведения аттестации персонала: Приказ о проведении аттестации работников, Положение об аттестации, Бланки аттестационных листов. После подготовки локальные нормативные акты подписываются членами аттестационной комиссии и сотрудниками, участвующими в аттестации.

Тема 8. Проведение аттестации, оформление и внедрение её результатов: Аттестационное

собеседование: его подготовка и проведение. Подведение итогов и внедрение результатов аттестации

Практическое занятие 5. Студенты, входящие в состав комиссии, разрабатывают план аттестационного собеседования. Студенты, участвующие в процедуре в роли оцениваемых работников, заполняют аттестационные листы. Далее проводятся аттестационные собеседования, подводятся их итоги и разрабатываются рекомендации. В заключительной части практического занятия студенты готовят приказ об итогах аттестации.

Тема 5. Ассессмент-центр как метод комплексной оценки персонала

Ассессмент-центр и его специфические признаки: Определение ассессмент-центра, его специфические признаки. Цель и задачи центра оценки, Методы оценки, не являющиеся ассессмент-центром.

Практическое занятие 6. Студенты по плану анализирует проект «Российского стандарта центра оценки». (Российский стандарт центра оценки // Организационная психология, 2013, Т.3, №2. С.8-32.)

Порядок проведения ассессмент-центра: Этапы ассессмент-центра, его процедура. Процедура ассессмент-центра. Обратная связь участникам центра оценки.

Практическое занятие 7. Группа студентов продолжает работать по оценке персонала конкретного

предприятия, разделившись на команды по 3-5 человек. Каждая команда разрабатывает задания по проведению ассессмент-центра с использованием ролевых игр, мозгового штурма, презентаций. Наряду с заданием должны быть подготовлены бланки экспертной оценки, а также форма для подсчёта итоговых результатов по каждому оцениваемому.

Подготовка экспертов для проведения ассессмент-центра: Обучение специалистов, готовящих и проводящих ассессмент-центр. Форма, продолжительность и сроки действия обучения

Практическое занятие 8. Студенты выделяют из своей группы экспертов, которые будут проводить ассессмент-центр, объясняют процедуры и порядок проведения оценки. После чего проводятся групповые (мозговой штурм, ролевые игры) и индивидуальные (презентации) процедуры ассессмент-центра для каждой должности.

Информационное обеспечение ассессмент-центра. Качество его проведения: Информационные технологии ассессмент-центра. Валидность ассессмент-центра

Практическое занятие 9. Организаторы ассессмент-центров собирают, анализируют и обобщают результаты экспертной оценки, предоставляют обратную связь оцениваемых, в том числе формулируют рекомендации по развитию компетенций. Предложенные в ходе мозгового штурма идеи могут быть использованы в рекомендациях по развитию организации.

Тема 6. Удовлетворённость персонала работой в организации

Понятие удовлетворенности трудом: Показатели удовлетворенности трудовой деятельностью персонала в организации

Практическое занятие 10. Студенты проводят опрос удовлетворённости трудом сначала на себе самих, используя методику Т.Л. Бадоева (содержание методики приведено в учебно-методическом обеспечении дисциплины), разрабатывают индивидуальные профили удовлетворённости трудом в организации (Бадоев Т.Л. Диагностика структуры мотивации трудовой деятельности. Дисс... канд. псих. наук. Ярославль, 1988. 191 с.).

Оценка удовлетворённости трудом. Рост удовлетворённости трудом: Оценка и рекомендации по повышению уровня удовлетворенности трудовой деятельностью.

Практическое занятие 11. На основе индивидуальных данных студенты разрабатывают групповой профиль удовлетворённости трудом, указывают факторы риска в организации и вырабатывают рекомендации для работодателей по повышению удовлетворённости трудом.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Курсовая работа как элемент учебной дисциплины должна способствовать формированию компетенций, предусмотренных матрицей компетенций для данной дисциплины и указанных в РПД.

Этапы выполнения курсовой работы

Содержание этапа Формируемые компетенции
(согласно РПД)

- | | | |
|----|--|--------------|
| 1. | Обзор литературы, обоснование актуальности темы, практической значимости | ДПК-1 |
| 2. | Теоретическая часть | ДПК-1, ДПК-2 |
| 3. | Практическая часть | ДПК-2 |
| 4. | Представление результатов | ДПК-1, ДПК-2 |

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ДПК-1:

Обучение персонала - это:

- а) процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для выполнения той или иной работы
- б) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами эффективного общения
- с) расширение или усложнение задачи в рамках занимаемой должности

Существует ли различие в понятиях - профессиональное обучение и профессиональное развитие?

- а) не существует, различие в терминах очень условное
- б) совершенно разные понятия; в первом случае речь идет о совершенствовании навыков у работников физического труда, а во втором – касается специалистов
- с) профессиональное развитие более широкое понятие, которое включает в себя профессиональное обучение персонала

На какие две категории можно разделить методы обучения?

- а) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия
- б) без отрыва от производства, с отрывом от производства
- с) полное обучение, неполное обучение
- д) специализированное, универсальное

При каком методе обучения у обучающегося больше шансов получить, так называемые, «неявные знания»?

- a) лекция
- b) семинар
- c) наставничество
- d) дистанционное обучение

Для изложения и передачи большого объема теоретических и методических знаний в сжатые сроки наилучшим образом подходит:

- a) деловая игра
- b) семинар
- c) лекция
- d) наставничество

Назовите основные методы обучения "вне рабочего места":

- a) лекция
- b) наставничество
- c) стажировки
- d) семинары

Назовите основные методы обучения «на рабочем месте»:

- a) инструктаж;
- b) ротация;
- c) лекции;
- d) ученичество и наставничество.

К преимуществам обучения вне рабочего места относятся:

- a) доступность и интенсивность обучения

- b) обмен мнениями и опытом с сотрудниками других организаций во время учебного процесса
- c) более эффективное освоение учебного материала в связи с освобождением от основной работы на период обучения

К преимуществам обучения на рабочем месте относятся (выберите несколько преимуществ):

- a) содержание учебных программ непосредственно увязано со спецификой деятельности компании
- b) участники обучения встречаются только с работниками этой же организации
- c) могут использоваться современные учебные тренажеры, моделирующие производственные ситуации
- d) может быть экономически более выгодным

Среди перечисленных методов обучения выберите активные :

- a) лекция
- b) инструктаж
- c) деловая игра
- d) тренинг

Традиционной является методика оценки персонала:

- a) метод «360 градусов»
- b) управление по целям
- c) аттестация

По методике «360 градусов» оценивают:

- a) четыре группы людей
- b) руководство
- c) коллеги

Преимущества экспресс-оценки персонала состоят:

- a) в экономии времени
- b) в экономии средств
- c) в детальной оценке персонала

Определите очередность этапов проведения аттестации персонала:

- a) подготовка документов
- b) анализ результатов аттестации
- c) проведение процедуры аттестации

В российской практике сложились типы аттестации:

- a) специалистов
- b) государственных служащих
- c) научно-педагогических работников
- d) персонала организации

Переподготовка кадров - это:

- a) обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- b) целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками
- c) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

Повышение квалификации кадров - это:

- a) обучение с целью освоения новых знаний, умений, навыков в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию труда
- b) освоение смежной с основной специальностью области знаний

с) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

Подготовка персонала – это:

- а) общее ознакомление персонала с предприятием
- б) приобретение знаний, относящихся к выполняемой работе
- с) развитие физических способностей персонала

Производственный инструктаж - это:

- а) пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта
- б) метод обучения, при котором новый сотрудник, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует информацию и предлагает собственные решения проблемной ситуации
- с) метод внепроизводственного обучения
- д) введение в специальность и адаптация нового сотрудника

Что такое ротация кадров?

- а) перевод работника на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации
- б) «прикрепление» сотрудника к опытному работнику, чтобы на практике учиться под его руководством
- с) понятие обозначает карьерный рост сотрудников

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ДПК-2:

Оптимальной схемой организации процесса развития персонала на предприятии является:

- а) использование внешних источников для обучения и развития персонала (колледжи, университеты, различные профессиональные курсы и т.д.)
- б) внутрифирменное обучение (наставничество, «обучение деятельностью» и т.д.)

с) обучение внутри организации с привлечением внешних консультантов и преподавателей

Какими должны быть цели обучения:

- a) измеримыми
- b) конкретными
- c) соотносимыми с конкретным сроком
- d) значимыми
- e) достижимыми
- f) всеми перечисленными

Можно ли научить взрослого человека, если он этого не хочет:

- a) можно, если приложить достаточно усилий
- b) можно, если ему угрожать
- c) можно, если ему много платить
- d) можно, но я не знаю как
- e) практически нельзя

Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:

- a) анализ исполнения работы;
- b) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
- c) балансовый метод.

На основании какой объективной информации можно выявить потребность в обучении персонала (выберите несколько видов информации)?

- a) мнения непосредственного руководителя о работе подчиненного
- b) краткосрочных и долгосрочных планов компании

- c) пожелания самого работника
- d) результатов аттестации персонала

Иногда сотрудники по различным причинам отказываются от участия в семинарах, тренингах, которые оплачивает руководство компании. Каким образом можно изменить сложившуюся ситуацию наиболее эффективно?

- a) директивным путем, т.е. руководителю следует издать приказ об участии в обучении сотрудников подразделения или направлении на учебу отдельных специалистов
- b) демократическим путем, т.е. следует выяснить причины отказа и найти компромиссное решение
- c) путем сочетания интересов сторон, а именно сохранив за сотрудником заработную плату на период обучения

Как найти хорошего тренера для вашей компании:

- a) надо найти тренера с известным именем
- b) надо найти компанию с известным именем
- c) надо воспитать тренера, обучить его работать с вашей компанией
- d) надо спросить рекомендации и отзывы других
- e) лучший способ - поиск в Интернете

Какие методы наиболее эффективные для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:

- a – инструктаж;
- b – ротация;
- c – ученичество и наставничество;
- d – лекция;
- e – разбор конкретных ситуаций;
- f – деловые игры;
- k – самообучение;

n – видеотренинг

Какие методы наиболее эффективные для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:

a – инструктаж;

b – ротация;

c – ученичество и наставничество;

d – лекция;

e – разбор конкретных ситуаций;

f – деловые игры;

k – самообучение;

Какие методы обучения на рабочем месте наиболее эффективны в процессе профессионального развития персонала?

a) ротация, использование инструкций, копирование, наставничество, делегирование полномочий;

b) ротация, ролевые игры, учебные ситуации;

c) копирование, деловые игры, моделирование, ротация;

d) деловые и ролевые игры.

К задачам деловой оценки персонала не относятся:

a) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли рабочего

b) разработка возможных путей усовершенствования деловых или личностных качеств работника

c) разработка политики и стратегии предприятия и способов их реализации

Критериями оценки персонала являются:

a) профессиональные знания, умения, организаторские качества, самоуверенность работников

- b) целеустремленность, дружеские отношения с руководством, моральные качества, потенциальные способности работников
- c) профессиональные знания и навыки, моральные качества, деловые и организаторские способности
- d) индивидуальные качества, профессиональные способности, уровень потребностей и мотивация к труду

Деловая оценка персонала – это:

- a) установление уровня квалификации работника
- b) выявление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- c) выявление соответствия численности наемных работников количеству рабочих мест в организации
- d) установление уровня профессионального мастерства работников в сфере деятельности организации

Аттестация персонала – это:

- a) проверка знаний всех категорий работников организации
- b) традиционный метод оценки персонала руководством с применением стандартных критериев
- c) определение рейтинга и статусной позиции работника в организации
- d) деятельность, осуществляемая с целью высвобождения персонала или перемещения на высшую должность

Выводы аттестационной комиссии оформляются формулировками:

- a) отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно
- b) хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно
- c) соответствует должности, частично определение рейтинга и статусной позиции работника в организации
- d) деятельность, осуществляемая с целью высвобождения персонала или перемещения

О каком этапе управления персоналом говорится «Процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей и решению новых задач»:

- a) профессиональное обучение
- b) профессиональное развитие
- c) профессиональное образование
- d) аттестация

В чем заключается особенность организации процесса обучения менеджеров?

- a) наличие у них определенного жизненного опыта (профессиональные навыки, умения, убеждения)
- b) наличие универсальных принципов управления
- c) нет никаких особенностей

Планируемое развитие менеджеров за пределами работы предусматривает (при необходимости указать несколько):

- a) обучение по договору учебным центром;
- b) ротацию менеджеров;
- c) делегирование полномочий подчиненному;
- d) формирование резерва кадров на выдвижение.

Различают следующие формы обучения:

- a) на рабочих местах;
- b) кадровая форма обучения;
- c) в учебном центре предприятия;
- d) в специализированных учебных центрах вне предприятия

Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:

- a) формирование бюджета обучения;
- b) содержание программ и выбор методов обучения;

- с) потребность в развитии персонала;
- d) профессиональное обучение;
- e) определение целей обучения

Чему нужно обучать компанию:

- a) обучать руководителей и специалистов новым управленческим правилам и процедурам;
- b) как слушаться своих руководителей
- с) как делать бизнес в изменяющихся условиях
- d) компанию обучать ничему не нужно

Когда неэффективно развитие сотрудников в организации:

- a) когда организация будет существовать короткое время
- b) когда на это нет времени
- с) когда на это нет денег
- d) никогда, развивать сотрудников полезно всегда

Внедрение различных технологий обучения персонала, в первую очередь, связано с издержками. Но в чем заключается выгода инвестиций в повышение квалификации сотрудников?

- a) повышение конкурентоспособности компании за счет более профессиональных действий ее сотрудников
- b) повышение сплоченности команды во время тренингов и семинаров
- с) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

Главными задачами обучения для руководителей с опытом работы, является (при необходимости отметить несколько):

- a) методика принятия решений

- b) теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специализации
- c) повышение квалификации для углубления знаний по специальности
- d) развитие перспективного видения
- e) совершенствование отработки поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров

Для кого в компании надо организовывать обучение в первую очередь:

- a) тех, кто приносит компании наибольшую прибыль, - они еще заработают
- b) тех, кто наиболее подготовлен, - их надо развивать и дальше
- c) тех, кто наименее подготовлен, - их надо подтянуть до нормального уровня
- d) тех, кто хорошо работает, - это им будет наградой
- e) тех, кто всеми руководит, - без них ничего не получится

Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в случае, если:

- a) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
- b) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы
- c) связанные с ним издержки, будут в дальнейшем меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы

Как оценить результативность учебной программы, семинара:

- a) по отзывам тренера, ведущего семинар
- b) по отзывам участников семинара
- c) по отзывам руководителя участников семинара
- d) по применимости полученных знаний, умений на практике

е) по затраченным на обучение ресурсам

Каким образом проводится косвенная оценка результатов обучения?

- а) выясняются отзывы клиентов о работе сотрудников, прошедших курс обучения
- б) фиксируются изменения показателей результатов работы персонала
- с) определяется изменение сферы компетенций сотрудников по отношению к непосредственным должностным обязанностям

Развитие персонала – это:

- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;
- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
- с) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.

Цель развития персонала состоит в:

- а) обеспечении организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития
- б) обеспечении организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- с) обеспечении организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- д) обеспечении организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	91-100% баллов от максимально возможных
отлично	81-90% верно выполненных заданий

Оценка	Критерии оценивания
очень хорошо	71-80% верно выполненных заданий
хорошо	61 – 70% верно выполненных заданий
удовлетворительно	51-60% верно выполненных заданий
неудовлетворительно	41-50% верно выполненных заданий
плохо	менее 40% верно выполненных заданий

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-1:

Задание 1. Практическое задание 1. Студенты объединяются в группы по 5-6 человек и разрабатывают целостные модели компетенций для должностей организации малого бизнеса или подразделения крупной компании. Для разработки моделей компетенций используется документальный метод. Стимульный материал для анализа: не менее 12 резюме кандидатов и не менее 12 вакансий компаний. Резюме и вакансии студенты отбирают на сайтах работы. В отобранных документах выявляются ключевые знания, навыки, умения, личностные качества, указываемые кандидатами или работодателями. После составления списка компетенций находится частота упоминания каждого качества и разрабатывается его определение, положительные и отрицательные поведенческие индикаторы. Далее качества распределяются на профессиональные (когнитивные, функциональные) и личностные (мета, социальные), затем все четыре группы качеств объединяются в целостной модели компетенций (табл. 4), которая в дальнейшем используется в оценочных процедурах.

Таблица 4. Целостная модель компетенций

	Профессиональные	Личностные
Концептуальные	Когнитивные	Мета
Операционные	Функциональные	Социальные

Профессиональные компетенции связаны с эффективной работой и включают в себя концептуальные (когнитивные) и операционные (функциональные).

Личностные компетенции связаны с индивидуальной эффективностью и включают мета компетенции (облегчают приобретение другие компетенций) и социальные компетенции.

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ДПК-2:

Практическое задание 2. Студенты в группах по 5-6 человек разрабатывают показатели текущей оценки, её процедуру, оценочные шкалы и бланки (табл. 5). Задания выполняется на тех должностях, для которых разрабатывалась целостная модель компетенций.

Рекомендуемое количество показателей – до 10. Оценочная шкала не должна быть сложной (биполярная, трёх- или четырёхбалльная).

Таблица 5. Бланк текущей оценки для должности

ФИО оцениваемого, должность					
Дата оценки «__» _____					
Инструкция (впишите инструкцию)					
n/p	Критерий оценки, его определение	Оценка			Примечание
		1	2	3	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
	Эксперт	Подпись, ФИО, дата			
	С результатами оценки ознакомлен(а)	Подпись, ФИО, дата			

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и

Оценка	Критерии оценивания
	обоснован, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены

	обучающегося от ответа	ошибки	ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ДПК-1

1. Роль и место обучения персонала в системе управления персоналом
2. Подходы к обучению и развитию персонала: динамический, функциональный, системный.
3. Цели обучения и основные приоритеты обучения.
4. Определение потребности в обучении. Качественные и количественные методы оценки потребности в обучении.
5. Основные направления обучения и развития персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации, саморазвитие. Общая характеристика.
6. Внутренне и внешнее обучение: достоинства, недостатки.
7. Индивидуальная, групповая, курсовая подготовки и их формы
8. Ученичество, инструктаж, ротация, стажировка, ассистирование как виды обучения
9. Наставничество и коучинг. Общее и различия. Методы определения наставников
10. Традиционные методы обучения. Общая характеристика: преимущества, недостатки
11. Современные методы и технологии обучения: модульное обучение, управление проектами, обучение действием (action learning)
12. Современные методы и технологии обучения: дистанционное обучение, метафорическая игра, shadowing, secondment, buddying и пр
13. Сравнительная характеристика традиционной и самообучающейся организации
14. Современная концепция управления знаниями на предприятии

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ДПК-2

1. Понятие «профессиональное развитие», его структура. Понятие «обучение». Фазы развития профессионала.
2. Проведение комплекса подготовительных мероприятий по организации обучения различных категорий сотрудников.
3. Оценка эффективности обучения. Понятие, субъекты оценки, критерии.
4. Основные методы оценки эффективности обучения.

5. Модели оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика, модель Филипса).
6. Особенности подготовки руководителей. Программа «МВА». Зарубежный и российский опыт.
7. Тренинг как метод активного социально-психологического обучения. Его преимущества и недостатки
8. Корпоративное обучение в российской и зарубежной практике развития персонала
9. «Корпоративный университет» как форма организации корпоративного обучения: понятие, сущность, особенности
10. Модель корпоративного университета. Основные направления программ корпоративного университета
11. Сущность концепции самообучающейся организации. Принципы создания и особенности функционирования самообучающихся организаций
12. Понятие «деловая оценка персонала», функции и уровни оценки персонала
13. Основные подходы к оценке персонала
14. Основные методы деловой оценки персонала
15. Основные принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях
16. Требования, предъявляемые к современной системе аттестации кадров

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Ответ дан в полном объеме (развернуто), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
отлично	Ответ дан в полном объеме, есть незначительные погрешности
очень хорошо	Ответ дан в полном объеме, ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Ответ дан в полном объеме, ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Ответ дан не в полном объеме (50% верно), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Ответ дан не в полном объеме (менее 50% верно), обучающийся дает

Оценка	Критерии оценивания
	неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Затрудняется отвечать, демонстрирует полное незнание материала

Примерный перечень тем оценочного средства – Курсовая работа:

1. Развитие персонала: профориентация, повышение квалификации и продвижение.
2. Корпоративный тренинг и его возможности.
3. Деловые игры как метод развития персонала.
4. Определение потребности в обучении персонала.
5. Экономические аспекты обучения и развития персонала.
6. Особенности обучения и развития топ-менеджеров.
7. Оценка эффективности обучения персонала.
8. Тренинги в системе управления персоналом.
9. Построение системы управления знаниями.
10. Технологии управления знаниями.
11. Мотивация персонала к обучению и развитию.
12. Аудиторные формы обучения и развития персонала.
13. Наставничество как инструмент адаптации и развития персонала
14. Коучинг как инструмент развития руководителей.
15. Построение эффективной системы обучения и развития персонала.
16. Обучение действием как технология развития кадрового потенциала.
17. Управление карьерой в современной организации.
18. Мотивация карьеры в современных условиях.
19. Профессиональное карьерное развитие персонала в крупной компании.
20. Саморазвитие личности как фактор успешной карьеры.
21. Этапы и темпы карьерного продвижения.
22. Карьера менеджера по персоналу.
23. Карьера государственного служащего.
24. Профессиональная адаптация и обучение в системе управления карьерой.
25. Роль аттестации персонала в управлении карьерой.
26. Индивидуальная карьерная тактика специалиста.
27. Продвижение молодых сотрудников в организации.
28. Молодежный кадровый резерв в организации.
29. Социальные лифты в управлении современной организацией.
30. Методы управления талантами.
31. Система выявления и развития талантов.
32. Воспроизводство талантов в организации.
33. Построение системы управления талантами.
34. Центр оценки персонала как технология оценки персонала.
35. Ошибки при оценке персонала и методы их профилактики.

36. Построение эффективной системы оценки персонала.
37. Оценка персонала как инструмент управления изменениями в организации.
38. Методы оценки персонала.
39. Модель компетенций как основа оценки персонала.
40. Аттестация персонала.

Критерии оценивания (оценочное средство - Курсовая работа)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, видно изучение дополнительного материала
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), есть незначительные погрешности
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущено не более 2 неточностей непринципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все задания решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но обучающийся показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% заданий), но обучающийся допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% заданий), обучающийся дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, обучающийся демонстрирует полное незнание материала

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Беликова И. П. Оценка и контроллинг персонала : учеб. пособие / Беликова И. П. - Ставрополь : СтГАУ, 2021. - 68 с. - Книга из коллекции СтГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=804945&idb=0>.
2. Асалиев Асали Магомедалиевич. Оценка персонала в организации : Учебное пособие / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 2-е изд. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 171 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-16-015986-7. - ISBN 978-5-16-108377-2.,

<https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=630248&idb=0>.

3. Мизинцева М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. - Москва : Юрайт, 2023. - 378 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00729-9. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=842669&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Ковалевич Игорь Анатольевич. Управление человеческими ресурсами : Учебное пособие / Сибирский федеральный университет. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2011. - 210 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-7638-2237-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=606797&idb=0>.
2. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Федорова И.А. - Москва : Проспект, 2013., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=642193&idb=0>.
3. Кибанов Ардадьон Яковлевич. Управление персоналом организации : Учебник / Государственный университет управления; ЗАКРЫТ Уникум-ГУУ. - 4. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 695 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-003671-7. - ISBN 978-5-16-100653-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=837877&idb=0>.
4. Ермакова О. М. Психодиагностика: Электронное учебное пособие : учебное пособие / Ермакова О. М., Кукулите Т. Г. - Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2009. - 261 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции ИЭО СПбУТУиЭ - Психология. Педагогика. - ISBN 978-5-94048-014-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=714465&idb=0>.
5. Беликова И.П. Оценка и контроллинг персонала : учебное пособие / Беликова И.П. - Москва : Ставропольский ГАУ, 2021. - 68 с., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=809254&idb=0>.
6. Работа по подбору, оценке и контролю персонала: Производственно-практическое издание / Ю.А. Лукаш. - Москва : Юстицинформ, 2015., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=650016&idb=0>.
7. Иванова Светлана Васильевна. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя : Практическое пособие. - Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2013. - 173 с. - Профессиональное образование. - ISBN 978-5-9614-2240-5., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=889506&idb=0>.
8. Васильева И. В. Психодиагностика персонала / Васильева И. В. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2022. - 122 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/495640> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-11292-4 : 319.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=787878&idb=0>.
9. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебное пособие / Т. Ю. Базаров. - Москва : Юрайт, 2023. - 381 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-11660-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=845347&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. Лаборатория «Гуманитарные технологии» (тесты для оценки персонала) ht.ru
2. Экопси. Консалтинг <http://www.ecopsy.ru/>
3. <http://hrm.ru/> – сайт «HR-менеджмент»
4. <http://www.hr-journal.ru/> – сайт электронного журнала «Работа с персоналом»
5. <http://www.hr-life.ru/> – сайт «Все из жизни HR-менеджера»
6. <http://www.hr-portal.ru/> – сайт «Сообщество HR-менеджеров»
7. <http://www.kadry.ru/> – сайт «Социальная сеть HR-менеджеров»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.03 - Управление персоналом.

Автор(ы): Марико Валерия Валерьевна, кандидат педагогических наук.

Заведующий кафедрой: Бедный Александр Борисович, кандидат социологических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.