

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 и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНО  
решением президиума Ученого совета  
ННГУ  
протокол от  
«14» декабря 2021 г. № 4

**Рабочая программа дисциплины**

***Оценка результатов деятельности персонала***

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

***бакалавриат***

(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность

***38.03.03 Управление персоналом***

(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы

***Управление человеческими ресурсами***

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Квалификация (степень)

***бакалавр***

(бакалавр / магистр / специалист)

Форма обучения

***очная/очно-заочная***

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород  
2022 год

## 1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина код Б1.В.ДВ.03.01 «Оценка результатов деятельности персонала», относится к вариативной части ООП направления подготовки 38.03.03 «Управления персоналом». Реализуется на 3 курсе в 5 семестре очной и очно-заочной формы обучения. Завершается экзаменом. Учебным планом предусмотрено выполнение курсовой работы.

*Цель курса* — сформировать у студента базовые способности и готовность планировать, организовывать и проводить аттестацию и текущую оценку персонала для повышения эффективности его работы.

Задачи освоения дисциплины:

- освоить ключевые понятия, методологию, цели оценки и аттестации персонала;
- сформировать навыки и умения по разработке целостной модели компетенций работников для дальнейшего использования в ходе оценки и аттестации персонала;
- освоить методы, процедуру и порядок проведения текущей оценки персонала;
- сформировать навыки и умения предоставлять обратную связь работникам по результатам их оценки;
- изучить комплексный метод оценки персонала — ассессмент-центр, сформировать умения и готовность к его проведению;
- изучить цели, задачи, виды, процедуры аттестации и сформировать умения по разработке положений об аттестации;
- изучение понятие «удовлетворённость трудом», освоить методы её оценки, составления групповых профилей удовлетворённости трудом и разработки рекомендаций по её повышению.

## 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**	
ДПК-1. Способен анализировать информацию по квалификации персонала и разрабатывать на этой основе научно-обоснованные методы и технологии оценки и аттестации.	ИДПК-1.1 Понимает теоретические и методологические основы оценки персонала, может оценить методы и технологии, предназначенные для этого, на соответствие требованиям качества.	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;	Тестирование, групповая дискуссия Тестирование, групповая дискуссия

		Владеть: 1) владеть навыками отбора и подбора персонала; 2) владеть навыками оценки персонала	
	ИДПК-1.2. Анализирует требования к квалификации персонала, формирует на их основе критерии оценки персонала и разрабатывает программы аттестации.	Знать 1: методы и приёмы оценки эффективности результата аттестационных и оценочных процедур; Уметь 1: оценить эффективность проведённой аттестации и текущей оценки персонала;	
	ИДПК-1.3. Анализирует результаты оценки или аттестации персонала, формирует аналитические отчеты для руководства.	Владеть 1: навыками проведения аттестации, текущей оценки персонала,	
ДПК-2. Способен разрабатывать и проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала.	ИДПК-2.1. Понимает методы и технологии оценки персонала, оценивает их качество, использует для решения задач управления персоналом.	Знать 1: цели, задачи, виды аттестации и текущей оценки персонала; понятие, методы оценки удовлетворённости трудом	Презентация результатов самостоятельной работы, тестирование
	ИДПК-2.2. Разрабатывает план оценки или аттестации персонала в соответствии с целями организации, реализовывает его на практике.	Уметь 1: разрабатывать и применять технологии текущей деловой оценки персонала; организовать и провести исследование по оценке удовлетворённости трудом в организации, разработать рекомендаций по её повышению	
	ИДПК-2.3. Взаимодействует с работниками по вопросам администрирования оценки персонала, осуществляет информирование работников и их сопровождение на всех этапах аттестации.	Владеть 1: 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	

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	<b>очная форма обучения</b>	<b>очно-заочная форма обучения</b>
--	---------------------------------	--

<b>Общая трудоемкость</b>	<b>4 ЗЕТ</b>	<b>4 ЗЕТ</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
<b>в том числе</b>		
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	<b>64</b>	<b>32</b>
- занятия лекционного типа	28	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	28	16
<b>мероприятия текущего контроля</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>49</b>	<b>73</b>
<b>КСР</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Промежуточная аттестация – экзамен/зачет</b>	<b>экзамен</b>	<b>экзамен</b>

### 3.2. Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины	Всего (часы)			в том числе												Самостоятельная работа обучающегося, часы		
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы														
				из них														
	Занятия лекционного типа			Занятия семинарского типа			Занятия лабораторного типа			Всего								
Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	
Тема 1. Ключевые понятия и принципы оценки персонала				2	2		2	2				4	4		6	10		
Тема 2. Компетентностный подход в оценке персонала				4	2		4	2				8	4		8	12		
Тема 3. Оценка персонала и её виды				6	2		6	2				12	4		8	12		
Тема 4: Аттестация персонала как форма его оценки				6	4		6	4				12	8		10	14		
Тема 5. Ассесмент-центр как метод комплексной оценки персонала				8	4		8	4				16	8		10	15		

Тема 6. Удовлетворённость персонала работой в организации				2	2		2	2					4	4		7	10	
Текущий контроль	36	36																
КСРИФ	3	3																
Итого	144			28	16		28	16					56	32		49	73	

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Ключевые понятия и принципы оценки персонала

**Введение в курс «Оценка результатов деятельности персонала»:** Основные положения и определения оценки персонала: «оценка персонала», «ассесмент-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 выполняются 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 среднее взвешенное значение оценки.

#### **Тема 4. Аттестация персонала как форма его оценки**

**Аттестация персонала как средство повышения 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. Ассесмент-центр как метод комплексной оценки персонала**

**Ассесмент-центр и его специфические признаки:** Определение ассесмент-центра, его специфические признаки. Цель и задачи центра оценки, Методы оценки, не являющиеся ассесмент-центром.

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

**Порядок проведения ассесмент-центра:** Этапы ассесмент-центра, его процедура. Процедура ассесмент-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 ассесмент-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 ассесмент-центра:** Обучение специалистов, готовящих и проводящих ассесмент-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 удовлетворённости трудом:** Показатели удовлетворённости 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 удовлетворённости 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.

Практические занятия (семинарские занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: задания, кейсы, тренинги, доклады.

На проведение практических занятий (семинарских занятий) в форме практической подготовки отводится 8 часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие компетенций в области информационно-аналитической и организационной управленческой деятельности:

- ДПК-1. Способен анализировать информацию по квалификации персонала и разрабатывать на этой основе научно-обоснованные методы и технологии оценки и аттестации.

- ДПК-2. Способен разрабатывать и проводить мероприятия по оценке и аттестации персонала.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

На практических занятиях используются задания для работы в малых группах для решения различных заданий. В малых группах студенты распределяют между собой различные функциональные роли (лидер, спикер, секретарь, генератор идей, критик и т.д.) и



в рамках выделенного времени стараются выработать свой вариант ответа на поставленные вопросы, отрабатывая последовательность шагов по принятию решения:

1. анализ ситуации;
2. идентификация проблемы;
3. поиск характеризующих ее факторов;
4. выработка альтернатив ее решения;
5. выбор и обоснование ответа группы;
6. подготовка к представлению ответа.

В каждой малой группе (независимо от других групп) идет сопоставление индивидуальных ответов студентов, их доработка, выработка единой позиции, которая оформляется письменно на бумаге, доске и т.д.

По окончании работы в малых группах студенты должны сформулировать свой (коллективный) вариант ответа на поставленные вопросы и представить его для обсуждения.

На этапе представления решений групп и их пленарного обсуждения спикеры групп представляют решение группы в определенном заранее формате и отвечают на уточняющие вопросы аудитории и преподавателя.

Выступления должны содержать анализ ситуации с использованием соответствующих методов из теоретического курса; оценивается как содержательная сторона решения, так и техника презентации.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

**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.

**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 «__»_____					
<b>Инструкция</b> (впишите инструкцию)					
n/n	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			

**Практическое задание 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 среднее взвешенная оценка.

Таблица 6. Форма оценки 360 градусов

ФИО оцениваемого, должность					
Дата оценки «__»_____					
<b>Инструкция</b>					
n/n	Оцениваемая компетенция и индикаторы её проявления	Оценка			Примечание
		1	2	3	
1	Компетенция 1				
	Индикатор 1				
	Индикатор 2				

	Индикатор 3				
2					
3					
4					
5					

**Практическое задание 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.

По итогам выполнения задания студенты представляют следующие документы:

1. Приказ о проведении аттестации с указанием членов аттестационной комиссии;
2. Положение об аттестации;
3. Бланки аттестационных листов.

Все документы согласуются и утверждаются преподавателем, на листах ознакомления должны быть собраны подписи членов аттестационной комиссии, а также сотрудников, подлежащих аттестации и их руководителей.

**Практическое задание 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.

**Практическое занятие 6.** Студенты по плану анализируют проект «Российского стандарта центра оценки» по следующему плану:

1. Необходимость разработки стандарта «Центра оценки»
2. Понятие «Центр оценки»
3. Цели и задачи центра оценки
4. Методы оценки, не являющиеся центром оценки
5. Этапы центра оценки:

*Подготовительный* (принятие решение об использовании центра оценки; анализ профессиональной деятельности; типичные ситуации, требующие центра оценки; компетенции и критерии для оценки; моделирующие упражнения; психометрические упражнения в центре оценки; обучение специалистов, готовящих и проводящих центр оценки).

*Проведение центра оценки* (организация процедуры центра оценки; правила наблюдения, описания и оценки; сведение оценок и принятие решений; материалы центра оценки и правила их хранения).

*Заключительный* (представление результатов участникам, обратная связь заказчику, результаты центра оценки и их использование).

6. Информационные технологии в центре оценки
7. Валидность центра оценки и её проверка
8. Права и обязанности участников центра оценки

**Литература.** Российский стандарт центра оценки // Организационная психология, 2013, Т.3, №2. С.8-32.

**Практическое задание 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.

Задание 7.1. Ролевая игра (групповое задание) «\_\_\_\_\_»

Роли: \_\_\_\_\_

Сценарий ролевой игры: \_\_\_\_\_

Задачи участников: \_\_\_\_\_

Продолжительность ролевой игры: \_\_\_\_\_

Компетенции, критерии и шкала оценки: \_\_\_\_\_

Бланк экспертной оценки \_\_\_\_\_

Задание 7.2. Мозговой штурм (групповое задание) «\_\_\_\_\_»

Творческое задание: \_\_\_\_\_

Продолжительность мозгового штурма \_\_\_\_\_

Компетенции, критерии и шкала оценки: \_\_\_\_\_

Бланк экспертной оценки \_\_\_\_\_

Задание 7.3. Презентация (индивидуальное задание) «\_\_\_\_\_»

Цель презентации: \_\_\_\_\_

Целевая аудитория презентации: \_\_\_\_\_

Формат презентации \_\_\_\_\_

Бланк экспертной оценки \_\_\_\_\_

#### Итоговый бланк экспертной оценки

Оцениваемый:

ФИО (полностью) \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Наименование компетенций	Эксперт 1, баллы	Эксперт 2, баллы	Эксперт 3, баллы	Итого баллов
Компетенция 1				
Компетенция 2				
Компетенция 3				
Компетенция 4				
.....				
Итого баллов				

**Практическое задание 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.

Список экспертов

Эксперт 1: \_\_\_\_\_

Эксперт 2: \_\_\_\_\_

Эксперт 3: \_\_\_\_\_

**Практическое задание 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.

В индивидуальных отчётах отражено: уровень выраженности компетенций у оцениваемого, соответствие/ несоответствие занимаемой должности, рекомендации по развитию компетенций. В групповых отчётах представлены рекомендации по развитию организации, которые предложены в ходе мозговых штурмов и презентаций.

**Практическое задание 10.** Студенты проводят опрос удовлетворённости трудом сначала на себе самих, используя методику Т.Л. Бадоева, разрабатывают индивидуальные профили удовлетворённости трудом в организации.

---

### Методика оценки удовлетворённости трудом (Т.Л. Бадоев)

#### Уважаемый работник!

Просим Вас заполнить анкету, которая направлена на изучение удовлетворенности трудом в Вашей организации. Результаты опроса помогут создать более комфортные условия труда. Заполнение анкеты займет у Вас не более 10 минут.

Первоначально укажите о следующие сведения, в том числе контактные данные, которые позволят связаться с Вами при возникновении вопросов:

Фамилия	Имя	Образование
Дата начала работы в организации	Мобильный телефон	E-mail:
		Skype:

Инструкция. Оцените своё отношение к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом в организации, следующим образом:

+3 балла – полностью удовлетворён; +2 балла – в основном удовлетворён; +1 балл – скорее удовлетворён; 0 баллов – удовлетворён и не удовлетворён; -1 балл - скорее не удовлетворён; -2 балла – в основном не удовлетворён; -3 балла – совершенно не удовлетворён. Впишите баллы в столбец рядом с оцениваемым фактором.

№	Оцениваемые факторы	Баллы
---	---------------------	-------

1	Значимость профессии	
2	Престижность профессии	
3	Вид трудовой деятельности	
4	Организация труда	
5	Санитарно-гигиенические условия	
6	Размер заработной платы	
7	Возможность повышения квалификации	
8	Отношение администрации к труду, отдыху и быту работников	
9	Взаимоотношения с коллегами	
10	Потребность в общении и коллективной деятельности	
11	Потребность в реализации индивидуальных особенностей	
12	Возможность творчества в процессе работы	
13	Удовлетворенность работой в целом	

Первичная обработка данных. Ответы испытуемых оцениваются следующим образом: должны быть переведены в семибалльную шкалу следующим образом: +3 = 7 баллов; +2 = 6 баллов; +1 = 5 баллов; 0 = 4 баллов; -1 = 3 баллов; -2 = 2 баллов; -3 = 1 баллу. Наряду с оценкой по каждому из 13 пунктов находится среднее значение по всем шкалам (14-ый показатель).

Далее строится график, на котором по оси абсцисс указываются краткие наименования факторов удовлетворённости трудом, а по оси ординат – их выраженность в баллах от 1 до 7. Причём: 7 – очень высокий уровень удовлетворённости трудом; 6 – высокий; 5 – выше среднего; 4 – средний; 3 – ниже среднего; 2 – низкий; 1 – очень низкий.

На основе полученных результатов делается вывод, какими факторами работы испытуемый удовлетворен, а какими нет, разрабатываются рекомендации по повышению удовлетворённости его трудом

**Практическое задание 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.

Все данные испытуемых первоначально переносятся в сводную таблицу (табл. 7), находятся средние значения по всем показателям. Далее строится групповой профиль и разрабатываются рекомендации по повышению удовлетворённости трудом по тем показателям, уровень которых ниже среднего.

Таблица 7. Сводная таблица удовлетворённости трудом работников организации NN

№	Оцениваемые факторы	Работник 1	Работник 2	Среднее значение (фактор)
1	Значимость профессии			
2	Престижность профессии			
3	Вид трудовой деятельности			
4	Организация труда			
5	Санитарно-гигиенические условия			
6	Размер заработной платы			
7	Возможность повышения квалификации			
8	Отношение администрации к труду, отдыху и быту работников			
9	Взаимоотношения с коллегами			
10	Потребность в общении и коллективной деятельности			
11	Потребность в реализации индивидуальных особенностей			
12	Возможность творчества в процессе работы			
13	Удовлетворенность работой в целом			
14	Среднее значение (испытуемый)			

Все практические задания оцениваются по следующей шкале.

- Задание выполнено полностью и безошибочно, с инновациями, собственными дополнениями; чёткая, наглядная презентация, точный отчёт — «превосходно».
- Задание выполнено полностью и безошибочно, чёткая, наглядная презентация, точный отчёт — «отлично».
- Задание выполнено полностью, возможны некоторые неточности, достаточно чёткая презентация, точный отчёт — «очень хорошо».
- Задание выполнено полностью, имеются незначительные пропуски или ошибки непринципиального характера, презентация в целом проведена чётко, в отчёте возможны небольшие неточности — «хорошо».
- Задание выполнено частично или со значительными ошибками, презентация проведена нечётко, имеются ошибки и пропуски в отчёте — «удовлетворительно».
- Выполнены отдельные элементы задания, в презентации и отчёте отражена тема практического задания, его основные элементы — «неудовлетворительно».
- Задание не выполнено, презентация и отчёт отсутствуют — «плохо».

**5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), включающий:**

**5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине**

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности 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, без ошибок.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные



	умений вследствие отказа обучающегося от ответа	умения. Имели место грубые ошибки.	задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме.	задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами.	задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме.	задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. 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 некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов.	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	<b>превосходно</b>	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
<b>зачтено</b>	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	<b>удовлетворительно</b>	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»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Аттестация по дисциплине проходит в виде экзамена. Дисциплина считается освоенной после презентации и сдачи отчётов по результатам всех видов самостоятельной работы, и тестирования по темам лекционных занятий. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования приведены в Приложении 1.

Критерии оценок экзамена перечислены ниже.

Оценка «превосходно» ставится при полностью и успешно выполненных всех теоретических (91-100% баллов от максимально возможных) и практических заданиях (лидерство в групповой работе, все презентации и отчёты сданы в срок), а также дополнительной активности студента (участие в научном клубе, в научных олимпиадах, выступление на научных конференциях по теме дисциплины, работа в волонтерских отрядах (детские дома, приюты, интернаты), изучение дополнительной научной литературы), что отражает превышение требуемого уровня овладения программным материалом по всем разделам дисциплинам, развитие всех компетенций и очень высокий уровень мотивации студента.

Оценка «отлично» ставится при полностью и успешно выполненных всех теоретических (81-90% верно выполненных заданий) и практических заданиях (лидерство в групповой работе, презентации и отчеты по выполненным работам сданы в указанный срок), что отражает овладение программным материалом по всем разделам и развитие необходимых компетенций, высокий уровень мотивации студента.

Оценка «очень хорошо» ставится при полностью выполненных всех теоретических (71-80% верно выполненных заданиях) и практических заданиях (активное обсуждение на практических занятиях, презентации и отчёты сданы в указанный срок, возможны небольшие погрешности), что отражает овладение программным материалом по всем разделам и развитие необходимых компетенций, уровень мотивации студента выше среднего.

Оценка «хорошо» — полностью и успешно выполненные все теоретические (61 – 70% верно выполненных заданий) и практические задания (презентация и отчеты по выполненным работам сданы полностью и в указанный срок), что отражает овладение программным материалом по всем разделам и развитие необходимых компетенций, средний уровень мотивации студента.

Оценка «удовлетворительно» — частично выполненные теоретические (51-60% верно выполненных заданий), в презентациях и отчетах допущены негрубые ошибки, что отражает частичное овладение программным материалом по всем разделам и развитие необходимых компетенций, уровень мотивации студента ниже среднего.

Оценка «неудовлетворительно» — невыполненные или выполненные частично теоретические (41-50% верно выполненных заданий) и практических заданий, допущены грубые ошибки в презентации и оформлении отчетов по заданиям, частичное овладение программным материалом и недостаточное развитие необходимых компетенций, низкий уровень мотивации студента.

Оценка «плохо» — отсутствие или очень низкий уровень выполнения теоретических (менее 40% верно выполненных заданий) и практических заданий.

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии: тестирование, проводимое в заключительной части лекции.

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются практические контрольные задания: индивидуальные и групповые презентации, отчёты о результатах самостоятельной работы (разработка целостной модели компетенций, показателей текущей оценки персонала, проведение оценки 360 градусов, аттестационное собеседование, подведение итогов аттестации, анализ проекта Российского стандарта центра оценки, анализ удовлетворённости труда в группе).

## 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

### 5.2.1 Контрольные вопросы

вопросы	Код формируемой компетенции
1. Роль и место обучения персонала в системе управления персоналом	ДПК-2
2. Подходы к обучению и развитию персонала: динамический, функциональный, системный.	ДПК-2
3. Понятие «профессиональное развитие», его структура. Понятие «обучение». Фазы развития профессионала.	ДПК-3
4. Цели обучения и основные приоритеты обучения.	ДПК-2
5. Определение потребности в обучении. Качественные и количественные методы оценки потребности в обучении.	ДПК-2
6. Проведение комплекса подготовительных мероприятий по организации обучения различных категорий сотрудников.	ДПК-3
7. Оценка эффективности обучения. Понятие, субъекты оценки, критерии.	ДПК-3
8. Основные методы оценки эффективности обучения.	ДПК-3
9. Модели оценки эффективности обучения (модель Киркпатрика, модель Филипса).	ДПК-3
10. Особенности подготовки руководителей. Программа «МВА». Зарубежный и российский опыт.	ДПК-3
11. Основные направления обучения и развития персонала: подготовка, переподготовка, повышение квалификации, саморазвитие. Общая характеристика.	ДПК-2
12. Внутренне и внешнее обучение: достоинства, недостатки.	ДПК-2
13. Индивидуальная, групповая, курсовая подготовки и их формы	ДПК-2
14. Ученичество, инструктаж, ротация, стажировка, ассистирование как виды обучения	ДПК-2
15. Наставничество и коучинг. Общее и различия. Методы определения наставников	ДПК-2

16. Традиционные методы обучения. Общая характеристика: преимущества, недостатки	ДПК-2
17. Современные методы и технологии обучения: модульное обучение, управление проектами, обучение действием (action learning)	ДПК-2
18. Современные методы и технологии обучения: дистанционное обучение, метафорическая игра, shadowing, secondment, buddying и пр	ДПК-2
19. Тренинг как метод активного социально-психологического обучения. Его преимущества и недостатки	ДПК-3
20. Корпоративное обучение в российской и зарубежной практике развития персонала	ДПК-3
21. «Корпоративный университет» как форма организации корпоративного обучения: понятие, сущность, особенности	ДПК-3
22. Модель корпоративного университета. Основные направления программ корпоративного университета	ДПК-3
23. Сущность концепции самообучающейся организации. Принципы создания и особенности функционирования самообучающихся организаций	ДПК-3
24. Сравнительная характеристика традиционной и самообучающейся организации	ДПК-2
25. Современная концепция управления знаниями на предприятии	ДПК-2
26. Понятие «деловая оценка персонала», функции и уровни оценки персонала	ДПК-3
27. Основные подходы к оценке персонала	ДПК-3
28. Основные методы деловой оценки персонала	ДПК-3
29. Основные принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях	ДПК-3
30. Требования, предъявляемые к современной системе аттестации кадров	ДПК-3

## 5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенций

### ДПК-1

1. Развитие персонала – это:

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

2. Цель развития персонала состоит в:

- обеспечении организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития

- b) обеспечении организации необходимой рабочей силой с минимальными издержками и в минимальные сроки
- c) обеспечении организации работниками, которые не смогут ее покинуть в связи с узкой специализацией и направленностью работы
- d) обеспечении организации преданными работниками, главное для которых – корпоративный дух и коллективные достижения, воспитание преданного работника

3. Обучение персонала - это:

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

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

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

5. 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

6. 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
- c) обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности

7. Подготовка персонала – это:

- a) общее ознакомление персонала с предприятием
- b) приобретение знаний, относящихся к выполняемой работе
- c) развитие физических способностей персонала

8. Производственный инструктаж - это:

- a) пассивный метод обучения, используемый для изложения теоретических знаний, практического опыта

- b) метод обучения, при котором новый сотрудник, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует информацию и предлагает собственные решения проблемной ситуации
- c) метод внепроизводственного обучения
- d) введение в специальность и адаптация нового сотрудника

9. Оптимальной схемой организации процесса развития персонала на предприятии является:

- a) использование внешних источников для обучения и развития персонала(колледжи, университеты, различные профессиональные курсы и т.д.)
- b) внутрифирменное обучение (наставничество, «обучение деятельностью» и т.д.)
- c) обучение внутри организации с привлечением внешних консультантов и преподавателей

10. Чему нужно обучать компанию:

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

11. Какими должны быть цели обучения:

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

12. Когда неэффективно развитие сотрудников в организации:

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

13. 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

14. На какие две категории можно разделить методы обучения?

- a) с учетом потребностей предприятия, без учета потребностей предприятия
- b) без отрыва от производства, с отрывом от производства
- c) полное обучение, неполное обучение

d) специализированное, универсальное

15. Различают следующие формы обучения:

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

16. 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.

17. 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

18. Представьте последовательность этапов процессов профессионального обучения:

- a) формирование бюджета обучения;
- b) содержание программ и выбор методов обучения;
- c) потребность в развитии персонала;
- d) профессиональное обучение;
- e) определение целей обучения.

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

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

20. 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

## **ДПК-2**

21. 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.

22. 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
- c) усиление имиджа компании, в которой работают высококвалифицированные кадры

23. 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

24. 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

25. 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

26. 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

27. Назовите основные методы обучения "вне рабочего места":



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

28. Назовите основные методы обучения «на рабочем месте»:

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

29. 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

30. 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

31. 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

32. Какие методы наиболее эффективны 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

33. 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;

34. 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

35. 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.

36. Среди перечисленных методов обучения выберите активные :

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

37. Что такое ротация кадров?

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

38. 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
- e) по затраченным на обучение ресурсам

39. Каким образом проводится косвенная оценка результатов обучения?

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

40. Традиционной является методика оценки персонала:

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

41. По методике «360 градусов» оценивают:

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

42. Преимущества экспресс-оценки персонала состоят:

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

43. Определите очередность этапов проведения аттестации персонала:

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

44. В российской практике сложились типы аттестации:

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

45. 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

46. 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

47. 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

48. 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

49. 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

50. 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

### 5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенций ДПК-1, ДПК-2.

**Задание 1.** Определите функциональные обязанности генерального директора предприятия при проведении аттестации

Наименование функции	Генеральный директор
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

**Задание 2.** Определите функциональные обязанности менеджера по персоналу при проведении аттестации

Наименование функции	Менеджер по персоналу
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

Условные обозначения: **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

**Задание 3.** Определите функциональные обязанности руководителя структурного подразделения при проведении аттестации

Наименование функции	Руководитель структурного подразделения
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

*Условные обозначения:* **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

**Задание 4.** Определите функциональные обязанности аттестационной комиссии предприятия при проведении аттестации

Наименование функции	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации	
Подготовка приказа о проведении аттестации	
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков	
Формирование аттестационной комиссии	
Проведение тестирования и оценки	
Анализ результатов тестирования и оценки	
Проведение собеседования с аттестуемым работником	
Составление рекомендаций по результатам собеседования	
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации	
Издание приказа по результатам аттестации	

*Условные обозначения:* **Р** – принимает решение, издает приказ; **О** – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение; **У** – участвует в аттестации.

**Задание 5.** Постройте собственную карьерограмму

**Задание 6.** Постройте карьерограмму менеджера по управлению персоналом

**Задание 7.** Проведите оценку собственного обучения используя модель Д. Киркпатрика.

**Задание 8.** Предложите модель корпоративного обучения, направленную на решение профессионально-кадровых проблем химического завода. Обоснуйте свою позицию.

<b>Химический завод (Центральная Россия)</b>	
<i>Ситуация</i>	<i>Растущий рынок Градообразующее предприятие Поддержка местных органов власти Большое число безработных в городе Низкая доля молодежи на рынке труда</i>
<i>Проблемы</i>	<i>Несоответствие компетенций «возрастных» сотрудников требованиям новых технологий Нет кадрового резерва</i>
<b>Рекомендуемые решения:</b>	
Цели обучения	
Технологии обучения	
Формы и методы корпоративного обучения	
Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

**Задание 9.** Предложите модель корпоративного обучения, направленную на решение профессионально-кадровых проблем предприятия по газодобыче. Обоснуйте свою позицию.

<b>Газодобыча (Крайний Север)</b>	
<i>Ситуация</i>	<i>«Новый» рынок Работа по контракту Недостаток кадрового резерва Молодой и средний возраст работников</i>
<i>Проблемы</i>	<i>Недостаточная мотивация персонала Недостаточный кадровый резерв Недостаточная квалификация работников</i>
<b>Рекомендуемые решения:</b>	
Цели обучения	
Технологии обучения	
Формы и методы обучения	

Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

**Задание 10.** Предложите модель корпоративного обучения, направленную на решение профессионально-кадровых проблем предприятия по реализации стройматериалов. Обоснуйте свою позицию.

<b>Реализация стройматериалов (Москва+ региональные филиалы)</b>	
<i>Ситуация</i>	«Старый» рынок Острая конкуренция Много квалифицированных специалистов на рынке труда
<i>Проблемы</i>	Переманивание специалистов конкурентами
<b>Рекомендуемые решения:</b>	
Цели обучения	
Технологии обучения	
Формы и методы обучения	
Инструменты мотивации персонала на обучение	
Методы определения эффективности	

#### 4.2.4. Темы курсовых работ

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.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) основная литература:**

1. Вучетич Е. В., Гофман Д., Ерофеев А. К., Лурье Е. В., Мальцева М. Ю., Михеев Ю., Полетаева Ю. С., Сергиенко С., Симоненко С. И., Синицына Ю. Д., Умнов С., Хватинина Т., Шмелев А. Г. Российский стандарт центра оценки // Организационная психология, 2013. Т.3, №2. С.8-32.  
[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/02/27/1329796277/OrgPsy\\_2013-2\\_8-32.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/02/27/1329796277/OrgPsy_2013-2_8-32.pdf)
2. Ерофеев А.К. Центр оценки. Особенности метода и принципы стандартизации программ оценивания // Организационная психология, 2013. Т.3, №4. С.18-37.  
[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322451492/OrgPsy\\_2013-4-3.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322451492/OrgPsy_2013-4-3.pdf)
3. Оценка и контроллинг персонала: учебное пособие (краткий курс лекций) / под редакцией Беликовой И.П. Ставрополь, 2014, 68 с.  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514552>
4. Оценка персонала в организации: учебное пособие / под редакцией А.М. Асалиева, Г.Г. Вуковича, О.Г. Кирилловой, Е.А. Косаревой. М.: ИНФРА-М, 2017, 171 с.  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=782840>
5. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред.. М.Ф.Мизинцевой, А.Р. Сардарян. М.: Юрайт, 2017, 378 с.  
<https://www.biblio-online.ru/book/C940707B-3D4A-4F5E-AEA2-2FCF6E8C6188>

### **б) дополнительная литература**

1. Ассесмент-центр как технология оценки компетенций персонала в практике государственного управления: учебное пособие / под редакцией С.А. Литвиной, С.А. Еварович. Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2013, 104 с.[https://e.lanbook.com/book/44947#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/44947#book_name)
2. Базаров Т.Ю. Интерес к Ассесмент центру со стороны заказчика // Организационная психология, 2013. Т.3. №4. С. 43-48.  
[https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322468439/OrgPsy\\_2013-4-4.pdf](https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/05/02/1322468439/OrgPsy_2013-4-4.pdf)
3. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие. М.: КноРус, 2014, 302 с.  
<https://e.lanbook.com/book/53564#authors>
4. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013, 255 с.  
[https://e.lanbook.com/book/62342#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/62342#book_name)
5. Васильева И.В. Психодиагностика. М: Флинта, 2013, 252 с.  
[https://e.lanbook.com/book/44119#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/44119#book_name)
6. Дианова О.И., Карюк Е.Е., Слепцова Е.В. Оценка и развитие персонала как инструмент повышения эффективности работы банка // European Social Science Journal, 2015, №3. С.16-20.  
<http://elibrary.ru/item.asp?id=23556509>
7. Жданова О.О. Оценка персонала в кадровых проектах Правительства Москвы // Вестник МГУУ, 2015, №1 С. 8-20  
<http://elibrary.ru/item.asp?id=25457136>
8. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя - М: Альпина Паблишер, 2013, 173 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=519297>
9. Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат - М: Альпина Паблишер, 2014, 129 с.  
[https://e.lanbook.com/book/60364#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/60364#book_name)
10. Кузьмина Е.Г. Психодиагностика в сфере образования. М: Флинта, 2014, 310 с.  
<https://e.lanbook.com/book/51970#authors>
11. Лукаш Ю.А. Работа по подбору, оценке и контролю персонала: Производственно-практическое издание - М.: Юстицинформ, 2015, 200 с.  
[https://e.lanbook.com/book/62943#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/62943#book_name)
12. Оценка и контроллинг персонала: учебное пособие (краткий курс лекций) / под редакцией Беликовой И.П. Ставрополь, 2014, 68 с.  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514552>
13. Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам: монография. Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2008, 256 с.  
[https://e.lanbook.com/book/12800#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/12800#book_name)
14. Полякова И.А. Оценка персонала в условиях экономической нестабильности // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института, 2016, №1, С.150-154.  
<http://elibrary.ru/item.asp?id=25657293>
14. Психодиагностика: учебное пособие / под редакцией Васильевой И.В. М: ФЛИНТА, 2013, 252 с.  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=462963>
15. Психодиагностика: Электронное учебное пособие: учебное пособие / под редакцией Ермаковой О.М., Кукулите Т.Г.- СПб: Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2009, 261 с.  
[https://e.lanbook.com/book/63834#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/63834#book_name)
14. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова, И.А. Баткаевой, Л.В. Ивановской. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016, 695 с.  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=92801>

15. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2013, 80 с.  
[https://e.lanbook.com/book/54868#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/54868#book_name)
16. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / под ред. И.А. Ковалевич, В.Т. Ковалевич. Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2011, 210 с.  
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=443205>
17. Чулков А.В. Деловая оценка персонала как инструмент повышения эффективности системы оплаты труда работников автотранспортного предприятия // Грузовое и пассажирское автохозяйство, 2015, №1 С. 8-20  
<http://elibrary.ru/item.asp?id=22984834>

**в) 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**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: компьютером, проектором или ЖК-телевизором, акустической системой и микрофоном (при необходимости), а также доской

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 и с учетом рекомендаций ООП по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль Управление человеческими ресурсами».

Составитель:

К.пед. н. доцент кафедры  
университетского менеджмента  
и инноваций в образовании

В.В. Марико

Заведующий кафедрой  
Университетского менеджмента

А.О. Грудзинский

и инноваций в образовании