

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»  
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 38.03.03 Управление  
персоналом  
(решение Ученого совета  
от 30.05.2024 № 8)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»**

Направление подготовки – *38.03.03 Управление персоналом*

Направленность (профиль) – *«Современные кадровые технологии в управлении персоналом»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – *2024*

Сыктывкар  
2024

Рабочая программа дисциплины «Оценка персонала» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата), утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 955;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Современные кадровые технологии в управлении персоналом»;

- профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 709н;

- профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 № 717н.

© Коми республиканская академия  
государственной службы  
и управления, 2024

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Оценка персонала» является формирование у обучающихся знаний и умений по организации и проведению оценки персонала, в том числе при проведении отбора кандидатов в организации.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Оценка персонала» являются следующие:

- овладеть теоретическими и практическими знаниями в сфере общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- освоить технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций персонала;
- показать место и роль подразделений, ответственных за организацию работы с персоналом в оценке персонала;
- сформировать умения применять технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик персонала;
- сформировать умения применять методы и технологии социологических исследований в области трудовых отношений, в том числе проведения собеседований.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Оценка персонала» направлено на формирование следующих компетенций:

1) профессиональные:

ПК-2: способен организовать и провести оценку персонала, а также отбор и оценку кандидатов

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Оценка персонала» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

## 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Оценка персонала» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) профессиональные:

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ПК-2. Способен организовать и провести оценку	ПК-2.И-1. Анализирует резюме кандидата и	ПК-2.И-1.3-1. Знает технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций

персонала, а также отбор и оценку кандидатов	оценивать его соответствие профилю должности (в том числе с использованием цифровых средств)	ПК-2.И-1.3-2. Знает технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик
		ПК-2.И-1.У-1. Умеет определять параметры и критерии оценки персонала
		ПК-2.И-1.У-2. Умеет выделять (определять) группы персонала для проведения оценки
	ПК-2.И-2. Разрабатывает и проводит структурированное собеседование с использованием средств связи (в том числе цифровых средств) и лично.	ПК-2.И-2.3-1. Знает основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда.
		ПК-2.И-2.3-2. Знает методы и технологии социологических исследований в области трудовых отношений, в том проведения собеседований.
		ПК-2.И-2.У-1. Умеет разрабатывать сценарий и определять содержание структурированного собеседования в процессе входной и текущей оценки персонала.
ПК-2.И-2.У-2. Умеет проводить собеседования лично и с использованием современных средств связи.		

## 2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Оценка персонала»

Должен знать:

- технологии и методы определения профессиональных знаний, умений и компетенций персонала;
- технологии и методы оценки личностных качеств и характеристик персонала;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- методы и технологии социологических исследований в области трудовых отношений, в том числе проведения собеседований.

Должен уметь:

- определять параметры и критерии оценки персонала;
- выделять (определять) группы персонала для проведения оценки;
- разрабатывать сценарий и определять содержание структурированного собеседования в процессе входной и текущей оценки персонала;
- проводить собеседования лично и с использованием современных средств связи;
- разрабатывать рекомендации по развитию персонала на основе проведенной оценки;
- определять и применять средства и методы проведения оценки персонала
- обеспечивать обратную связь по результатам проведенной оценки с персоналом и руководством;
- систематизировать, обобщать и анализировать результаты оценки персонала.

## 3. Объем учебной дисциплины

**Очная форма обучения**

<b>Виды учебной работы</b>	<b>Распределение учебного времени</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>54,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	54
<i>Лекции</i>	22
<i>Практические занятия</i>	32
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>17,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	13,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тест
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### **Очно-заочная форма обучения**

<b>Виды учебной работы</b>	<b>Распределение учебного времени</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>35,35</b>
Аудиторные занятия (всего):	30
<i>Лекции</i>	10
<i>Практические занятия</i>	10
<i>Лабораторные занятия</i>	10
Промежуточная аттестация	5,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	-
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	3
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>108,65</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	90,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	9
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	9
Вид текущей аттестации	тест
<b>Общая трудоёмкость дисциплины:</b>	контрольная работа
<i>часы</i>	<b>108</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>3</b>

#### **4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины**

<b>Наименование темы учебной дисциплины</b>	<b>Содержание темы</b>
Тема 1. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента (ПК-2)	Цели и задачи оценки работы сотрудников. Место оценки персонала в системе кадрового менеджмента. Основные этапы процесса оценки выполнения работ; методы оценки кадров. Объекты оценки персонала: компетенции, результаты, отношения. Субъекты оценки. Принципы оценки. Затруднения, возникающие при реализации данной функции кадрового менеджмента.
Тема 2. Компетентностный подход в оценке персонала (ПК-2)	Понятие «компетенция». Виды компетенций: когнитивные, функциональные, личностные, этические; их определение и рекомендуемые методы оценки. Общие и специфические компетенции. Шкала уровней развития компетенций. Профиль и модель компетенций.
Тема 3. Современные методы и технологии оценки персонала (ПК-2)	Традиционные методы оценки персонала, основные тенденции в развитии нетрадиционных методов оценки. Понятие и особенности. Оценка 360 градусов: методологические подходы к проведению и интерпретации результатов. Ассесмент-центр. Различные виды интервью. Проективные методики оценки. Анализ кейсов. Тестирование. Наблюдение. Сравнительный анализ методов оценки персонала.
Тема 4. Аттестация персонала (ПК-2)	Аттестация персонала: Цели аттестации и порядок её проведения. Основные этапы организации и проведения аттестации персонала. Документирование процедуры аттестации.
Тема 5. Оценка при организации отбора персонала (ПК-2)	Составление профиля компетенций. Разработка сценария проведения структурированного интервью. Выбор метода оценки в зависимости от оцениваемой компетенции. Фиксирование результатов оценки соискателей. Связь результатов отбора с мероприятиями по адаптации и развитию вновь принятого сотрудника.
Тема 6. Оценка при организации адаптации персонала (ПК-2)	Организация оценки при проведении адаптации персонала: разработка плана адаптации (наставничества), фиксирование результатов исполнения программы. Тестирование по итогам первого месяца адаптации. Документы, сопровождающие процедуры оценки адаптации. Анкета удовлетворенности адаптацией.
Тема 7. Оценка при организации развития персонала (ПК-2)	Метода анализа потребности в обучении персонала. Организация опроса сотрудников и руководителей. Определение целей обучения. Модель оценки эффективности обучения Д.Киркпатрика. Проведение оценки лиц, включенных в кадровый резерв. Оценка сотрудников, выполняющих функции наставников.
Тема 8. Разработка локальных нормативных актов при организации оценки персонала (ПК-2)	Документы, сопровождающие процесс оценки персонала. Разработка опросников для сбора информации. Составление анкет, в т.ч. анкет для проведения «обратной связи». Матрицы оценки и их применение. Разработка Положения об оценке персонала: структура документа и требования к его содержанию.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

1. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 288 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384>.

2. Система оценки персонала в организации / под ред. М.В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – М. : Прометей, 2018. – 279 с. : табл. – (Бакалавр. Базовый курс). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932>.

### *5.2. Дополнительная литература:*

1. Управление персоналом : учеб.- практ. пособие / сост. Л.К. Фоканова, Е.Н. Моторина; Коми республиканская акад. гос. службы и управления . - Сыктывкар : Изд-во КРАГСИУ, 2011. - 241 с.

2. Управление персоналом : учебник / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.] ; ред. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 568 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682209>.

3. Управление персоналом : учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 176 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683095>.

4. Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494>.

5. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 319 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887>.

6. Управление персоналом организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, Е. В. Камнева [и др.] ; под ред. М. В. Полевой, В. М. Масловой, Е. В. Камневой ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2021. – 330 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690654>.

### ***5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:***

ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### ***5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»***

1. <http://www.pro-personal.ru/>
2. <http://hrm.ru/>
3. <http://www.aup.ru/personal/>
4. <http://bizlog.ru/forum80.html>
5. <http://www.top-personal.ru/>
6. <http://www.kdelo.ru/>
7. <http://www.hr-journal.ru/>
8. <http://www.hr100.ru/>
9. <http://www.podborkadrov.ru/>
10. <http://www.kadrovik.ru/>
11. <http://hr-portal.ru/>

12. <http://www.rosmintrud.ru/>  
 13. <http://iteam.ru/>  
 14. <http://www.e-executive.ru/>

## **6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины**

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Оценка персонала» используются следующие программные средства:

<i><b>Информационные технологии</b></i>	<i><b>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b></i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Microsoft Office Standart P7-Офис
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> ) (в здании ГОУ ВО КРАГСиУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>
	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton, SberJazz

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>)

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Применение профессиональных стандартов» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

– специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий



семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

- лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;
- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;
- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;
- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;
- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;
- интерактивные информационные киоски «Инфо»;
- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);
- сайт [www.krags.ru](http://www.krags.ru);
- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Оценка персонала» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## **РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: *лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций и др.*

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

### ***Подготовка к занятиям семинарского типа***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) анализ практических ситуаций и др.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;
- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;

- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

### ***Организация самостоятельной работы***

Самостоятельная работа обучающихся представляет собой процесс активного, целенаправленного приобретения ими новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Задачами самостоятельной работы являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности обучающихся, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;
- 3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может давать разъяснения по выполнению задания, которые включают:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает конкретным обучающимся подготовить доклад. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему,

последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

#### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

#### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

### **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)**

##### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля (контрольная работа)***

Объем контрольной работы 15-18 печатных листов. Номера вопросов выбираются в соответствии с первой буквой фамилии обучающегося.

<b>Буква фамилии</b>	<b>Теоретическое задание</b>	<b>Буква фамилии</b>	<b>Теоретическое задание</b>
А	1	Н	6
Б	3	О	8
В	5	П	10
Г	7	Р	12
Д	9	С	14
Е, ё	11	Т	16
Ж	13	У	18
З	15	Ф	20
И	17	Х	22
К	19	Ц	21
Л	2	Ч	23

Буква фамилии	Теоретическое задание	Буква фамилии	Теоретическое задание
М	4	Ш	25
Щ	27	Ю	26
Э	24	Я	28

1. Методы оценки персонала.
2. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.
3. Правила проведения собеседования при приеме на работу.
4. Понятие, виды и порядок проведения аттестации.
5. Оценка, как элемент системы управления персоналом.
6. Зарубежный опыт в области оценки персонала
7. Особенности оценки персонала в системе государственного и муниципального управления
8. На примере конкретной организации опишите, каким образом в ней осуществляется оценка эффективности работы персонала. Какие методы и показатели при этом применяются?
9. Как в организации проходит аттестация кадров? Есть ли Положение «Об аттестации»? Назовите цели и периодичность аттестации. Опишите схему анализа результатов аттестации.
10. Принципы проектирования программы оценки
11. Модель компетенций как основа оценки, принятия решений и составления плана развития сотрудника
12. Взаимосвязь результатов ассесмента и систем мотивации
13. Информационное сопровождение до и после проведения оценки и аттестации персонала.
14. Цели использования ассесмента: поиск лидеров, формирование проектной команды, регулирование конфликтов, и пр.
15. Принципы и правила конструктивной обратной связи по итогам аттестации
16. Технология проведения ассесмент-центра
17. Технология проведения 180-360 градусов.
18. Документальная составляющая аттестации («оценочные формы»)
19. Коммуникативные роли руководителя и сотрудника в ходе проведения аттестации.
20. Формирование позитивного отношения к процедуре оценки как к действенному инструменту управления персоналом.
21. Разработка критериев оценки.
22. Обратная связь по результатам оценки персонала как инструмент развития: виды обратной связи, конструктивная и развивающая обратная связь.
23. Формирование программ обучения по результатам оценки.
24. Выбор методов развития и обучения в зависимости от результатов оценки.
25. Оценка кандидатов с использованием модели компетенций: центры оценки, тестирование, метод 360, поведенческое интервью, управление по целям.
26. Разработка модели компетенций: интервью по анализу работы, аналитические задачи по разработке модели компетенций, согласование и доработка модели.
27. Понятие компетенций. Структура, содержание, методы разработки.
28. Использование модели компетенций во всех кадровых программах.

## **8.2. Вопросы для подготовки к промежуточному контролю (зачет)**

1. Стратегические направления в работе с персоналом
2. Особенности управления персоналом: современные аспекты
3. Оценка персонала: понятие, цели и объекты оценки
4. Распределение ответственности, обязанностей между HR-специалистами и руководством организации в процессе осуществления оценки персонала

5. Краткая характеристика групп методов оценки персонала
6. Компетенция: понятие и виды
7. Разработка модели и профиля компетенций. Шкала компетенций
8. Преимущества и недостатки оценки по компетенциям
9. Проведение интервью по компетенциям при подборе персонала
10. Применение профиля компетенций в управлении персоналом
11. Основные методы оценки кандидатов при приеме на работу.
12. Методика проведения структурированного интервью
13. Преимущества и ограничения ассесмент-центра, как метода оценки персонала
14. Оценка методом 360 градусов: краткая характеристика
15. Особенности проведения Ассесмент-центра, как метода комплексной оценки персонала
16. Преимущества и ограничения оценки 360 градусов
17. Подготовка к собеседованию при приеме на работу. Методика кейс-интервью.
18. Преимущества и ограничения аттестации, как метода оценки персонала;
19. Принципы конструктивной обратной связи по итогам аттестации
20. Принципы подготовки комиссии по аттестации персонала
21. Оценка персонала при организации адаптации работников.
22. Оценка персонала при организации обучения сотрудников
23. Соотношение процедуры оценки и перспективного планирования профессиональной деятельности сотрудника
24. Оценка эффективности обучения: модель Д.Киркпатрика
25. Ошибки в проведении оценочных мероприятий.

### **8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля**

1. Укажите правильный ответ, компетенция это –

- А) область полномочий должностного лица; круг вопросов, по которым оно обладает правом принятия решений;
- Б) способность человека самостоятельно применять в определенном контексте различные элементы знаний и умений;
- В) знания, опыт сотрудника в той или иной области;
- Г) набор профессиональных требований и критериев, которые предъявляются к специалистам, претендующим на определенные должности.

2. Укажите правильные ответы: что из нижеперечисленного относится к особенностям современного персонала:

- а) стремление к получению немедленного вознаграждения
- б) исчезает непрофессиональный труд
- в) изменение структуры трудовых ресурсов (старение, феминизация)
- г) персонал – это издержки современной организации
- д) гибкие подходы к организации труда (удаленная работа и пр.)

3. Выберите из предложенного списка количественные показатели эффективности управления персоналом:

- а) коэффициент текучести кадров
- б) наличие моделей компетенций по должностям
- в) среднее время заполнения вакансии
- г) разработано положение об адаптации

4. Укажите правильный ответ: то, что человек должен уметь делать в трудовой сфере, или в социальной деятельности – это определение:

- а) этической компетенции;
- б) когнитивной компетенции;
- в) личностной компетенции;
- г) функциональной компетенции.

5. Укажите правильные ответы, что из перечисленного ниже относится к когнитивным компетенциям:

- а) понимание роли управления персоналом в системе управления организацией;
- б) организационные способности;
- в) знание порядка и содержания процедур проведения ревизий финансово-хозяйственной деятельности подведомственных учреждений;
- г) навыки ведения секретного делопроизводства.

6. Что необходимо сделать в первую очередь, чтобы организовать поиск и отбор персонала?

- а) обзвонить друзей и знакомых;
- б) разработать профиль компетенций должности;
- в) провести интервью;
- г) использовать все источники поиска персонала.

7. Укажите правильные ответы, что из перечисленного относится к функциональным компетенциям:

- а) умение осуществлять проверку и анализ результатов проверки финансово-хозяйственной деятельности подведомственных учреждений;
- б) владение предметной областью (в части прогнозирования доходов... планирования объемов финансирования... проведения проверок подведомственного учреждения и т.д.);
- в) навыки работы со специализированными программными комплексами «...»;
- г) знание законодательства о государственной гражданской службе (в т.ч. антикоррупционное законодательство).

8. Укажите правильный ответ, скрытая текучесть кадров – это:

- а) уход сотрудников из организации по субъективным причинам;
- б) текучесть, связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
- в) явление, при котором сотрудники не покидают организацию, но фактически исключаются из организационной деятельности, находясь в активном поиске нового места работы;
- г) частота отсутствия сотрудников на рабочем месте.

9. Укажите правильный ответ, полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его трудовых функций – это определение:

- а) этической компетенции;
- б) модели компетенций;
- в) профессиональной компетенции;
- г) портрет компетенции.

10. Укажите правильный ответ, компетенции, владение которыми присуще всем сотрудникам организации называются:

- а) специфическими компетенциями;
- б) когнитивными компетенциями;
- в) лидерскими компетенциями;
- г) общими компетенциями.

11. Укажите, какие личностные компетенции целесообразно включать в профиль компетенций, если специфика работы предполагает интенсивное взаимодействие с людьми:

- а) исполнительность;
- б) коммуникабельность;
- в) эмоциональная устойчивость;
- г) ориентация на результат.

12. Укажите правильный ответ, для чего нужна «шкала уровней развития компетенции»?

- а) чтобы объективно оценить и сопоставить оцениваемых лиц друг с другом;
- б) в целях усложнения процедур оценки персонала;
- в) чтобы обеспечить соответствие требованиям трудового законодательства;
- г) чтобы вовлечь в процедуру оценки руководителей организации всех уровней.

13. Укажите правильные ответы: какие показатели не подходят для оценки эффективности деятельности подразделения, ответственного за организацию работы с кадрами?

- а. уровень текучести кадров в разрезе структурных подразделений;
- б. процент выполнения плана обучения персонала;
- в. затраты на обучение одного сотрудника;
- г. средние затраты на заполнение одной вакансии;
- д. соблюдение отчетной и исполнительской дисциплины сотрудников организации;
- е. срок закрытия вакансии;
- ж. уровень производительности труда.

14. Укажите правильные ответы: каким образом можно оценить коммуникативные способности соискателя?

- а. тестирование;
- б. наблюдение за соискателем в процессе отборочного интервью;
- в. анализ ответа на кейс;
- г. телефонное интервью;
- д. анализ резюме.

15. Укажите правильный ответ: как оценить психологическую текучесть кадров?

- а. количество сотрудников, покинувших организацию по причине психологической несовместимости с руководством;
- б. по итогам оценки уровня удовлетворенности персонала;
- в. процент сотрудников, уволившихся из организации во время адаптационного периода;
- г. отношение сотрудников, покинувших организацию по субъективным причинам за период к общему числу сотрудников, вышедших из организации за тот же период.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Задание 1. Нюансы организации оценки персонала**

В российской телекоммуникационной компании (численность – около 700 чел.) в связи с выходом на региональный рынок и открытием филиальной сети возникла необходимость оценки сотрудников московского офиса с целью выявления среди них лучших, которые должны были отправиться в регионы для развития бизнеса «на местах».

Задание по оценке и отбору сотрудников в такую команду было поручено специалистам отдела персонала компании. Они разработали специальные бланки, подготовились к процедуре оценки и провели ее. Аттестацию прошли все руководители среднего звена (именно из их числа предполагалось набрать команду по открытию филиалов). Мероприятие состояло из двух частей: оценки результатов работы (выполнение поставленных задач, проектов, исполнение KPI) и оценки компетенций (среди которых – исполнительность, ориентированность на клиента, умение работать в команде и т. д.). Оценку по этим параметрам проводил руководитель: заполнял бланки и выставлял баллы – от 0 до 3 – по каждому критерию.

Сотрудники, набравшие наибольшее количество баллов, были зачислены в команду специалистов, открывавших филиальную сеть, и после инструктажа направлены в регионы на освоение новых рынков.

Через 2,5 месяца оказалось, что:

1. Почти половина участников команды не справилась с поставленной задачей, не смогла наладить работу в регионе, и была отозвана в московский офис. Вернувшихся



сотрудников заменили другими (руководителями, также получившими высокие баллы при оценке), но пока сложно сказать что-либо об их успехах на новом месте.

2. Несколько специалистов, которые были в компании на хорошем счету и ценились руководством, но не вошли по итогам оценки в команду по открытию филиалов, перешли на работу в другую организацию, объяснив свое увольнение тем, что не видят для себя на старом месте перспектив карьерного продвижения и профессионального роста.

**Вопрос:** Почему лучшие по результатам оценки сотрудники не оправдали ожиданий и не справились со своими задачами?

### Задание 2.

**В каких случаях целесообразно использовать...?**

Направление кадровой работы/метод оценки	Тесты	Кейсы	360	Ассесмент	Интервью
1. При найме на работу					
2. По итогам адаптации					
3. Перед и после обучения					
4. Принятие решения о карьерном развитии					
5. Принятие решения о мотивации					
6. Текущая оценка и аттестация					
7. Работа с кадровым резервом					
8. Нематериальная мотивация					
9. Формирование приверженности организации					
10. Управление организационной культурой					

### Задание 3.

Сформулируйте по 2-3 вопроса, при помощи которых можно оценить выбранные вами компетенции.

**СОВЕТ:** перед тем, как формулировать вопросы, дайте описание компетенции

Наименование компетенции	Вопросы, при помощи которых можно оценить уровень развития компетенции
1. Аналитическое мышление	
2. Ориентация на результат	
3. Коммуникабельность	
4. Умение применять на практике современные технологии менеджмента	

## 9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
3 (удовлетворительно)		75 – 84	C	Хорошо
		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 – 69		
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	E	Посредственно
			F	Неудовлетворительно

*Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки

	E	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся  
Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости  
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1

70% и более пропущенных занятий	0
---------------------------------	---

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкреплённых фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14-0